

UHKA, MAHDOLLISUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS

**– epävarmuuden hallintakyvyn selittäminen
oikeudenmukaisuuskokemuksilla työntekijävähennysten
kontekstissa**

Marika Malmström

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu – tutkielma

Lokakuu 2013

Tiedekunta/Osasto □ Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos □ Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä □ □ □ Författare – Author Marika Malmström			
Työn nimi □ □ Arbetets titel – Title Uhka, mahdollisuus ja oikeudenmukaisuus – epävarmuuden hallintakyvyn selittäminen oikeudenmukaisuuskokemuksilla työntekijävähennysten kontekstissa			
Oppiaine □ Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji □ □ Arbetets art – Level Pro gradu		Aika □ □ Datum – Month and year Lokakuu 2013	Sivumäärä □ □ Sidoantal – Number of pages 96
Tiivistelmä □ □ Referat – Abstract <p>Pitkittäistutkimuksessa tutkittiin menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisiä yhteyksiä sekä samastumisen ja itsetunnon vaikutuksia näihin yhteyksiin Nokian Salon tehtaan työntekijävähennysten kontekstissa. Epävarmuuden hallintakyvyllä tarkoitetaan työntekijävähennysten tulkitsemista uhkana ja mahdollisuutena. Tutkimuksen aineisto on osa Nokian rahoittamaa ja Aalto yliopiston toteuttamaa "Sustainable Transformation" hanketta, jossa tutkittiin Nokian mittavan organisaatiomuutoksen tuomia seurauksia vuosien 2012 ja 2013 aikana. Tutkimuksen kohteena oli harvinaislaatuinen kohdejoukko: 183 Nokian Salon tehtaalta ennakkoihtisanomisilmoituksen saanutta työntekijää, jotka olivat Nokian järjestämän vaihtoehtoisen HR -ohjelman, Bridgen, piirissä. Käsillä oleva aineisto kerättiin Nokian Salon tehtaalta luotettavien tulosten ja johtopäätösten saamiseksi pitkittäisaselmalla loppukevään ja kesän 2012 aikana kahtena ajankohtana: ennen Bridge – ohjelman alkamista ja kaksi kuukautta alkamisen jälkeen, kun Bridge ohjelma loppui.</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja siihen läheisesti liittyvien oikeudenmukaisuudentutkimuksen ja ryhmäarvomallin oletusten avulla kysymyksiin: 1) vaikuttaako koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa vastaajien työntekijävähennysten uhan ja mahdollisuuden tulkintoihin Bridge – ohjelman jälkeen ja 2) vaikuttavatko identiteettiin liittyvät seikat samastumisen ja itsetunnon taso ennen Bridge – ohjelmaa edellä mainittuihin vaikutussuhteisiin. Pitkittäistutkimuksessa oikeudenmukaisuuden lähteet olivat erittäin relevantissa asemassa, joten oikeudenmukaisuus jaettiin tarkemmin organisaation ja keski johdon menettelytapoihin. Näiden vaikutusta uhan ja mahdollisuuden tulkintoihin tarkasteltiin erikseen.</p> <p>Analyysit toteutettiin lineaarisella regressioanalyysillä. Organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus oli positiivisesti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan. Keski johdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus oli negatiivisesti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan ja positiivisesti yhteydessä uhan tulkintaan. Samastumisen havaittiin vaikuttavan organisaation menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan väliseen yhteyteen: organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus lisäsi mahdollisuuden tulkintaa heikosti samastuneilla vastaajilla. Pitkittäistutkimuksen valossa näyttää siltä, että organisaation ja keski johdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella on päinvastaiset vaikutukset epävarmuuden hallintakykyyn. Organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella vaikuttaa olevan myönteinen vaikutus epävarmuuden hallintakykyyn mahdollisuuden tulkinnan kannalta varsinkin heikosti samastuneilla työntekijöillä, kun taas keski johdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus näyttää vaikuttavan yleisesti ottaen käänteisesti uhan ja mahdollisuuden tulkintaan.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords työntekijävähennykset, organisaatiomuutos, sosiaalinen identiteetti, oikeudenmukaisuus, epävarmuus, pitkittäistutkimus			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TYÖNTEKIJÄVÄHENNYKSET ORGANISAATIOSSA.....	5
2.1 Vaihtoehtoiset HR – ohjelmat työntekijävähennysten tukena	5
2.1.1 Bridge -ohjelma	7
3 SOSIAALISEN IDENTITEETIN LÄHESTYMISTAPA	7
3.1 Henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti.....	9
3.2 Sosiaalinen kategorisointi.....	10
3.3 Sosiaalinen vertailu	11
3.4 Sosiaalinen identiteetti organisaatiossa.....	12
3.5 Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalisen maailman epävarmuus	14
4 OIKEUDENMUKAISUUS ORGANISAATIOISSA	16
4.1 Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimus.....	17
4.2 Oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen identiteetin yhteys: ryhmäarvomalli	21
4.2.1 Samastuminen ja itsetunto.....	22
5 AIKAISEMPI TUTKIMUS TYÖNTEKIJÄVÄHENNYSTEN KONTEKSTISSA	24
5.1 Työntekijävähennysten tuoma epävarmuus	24
5.1.1 Työntekijävähennykset uhkana ja mahdollisuutena	25
5.2 Oikeudenmukaisuuskokemukset työntekijävähennysten kontekstissa.....	27
5.3 Sosiaalinen identiteetti työntekijävähennysten kontekstissa	31
5.4.1 Samastuminen.....	32
5.4.2 Itsetunto.....	34
6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS.....	38
6.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.....	39
7 TUTKIMUSMENETELMÄ	41

7.1 Aineistonkeruu.....	42
7.1.1 Tutkittavat	44
7.2 Mittarit.....	46
7.3 Muuttujien muodostaminen.....	47
7.4 Metodit.....	53
8 TULOKSET	56
8.1 Tunnusluvut ja korrelaatiot	56
8.2 Hypoteesien testaaminen.....	59
8.2.1 Mahdollisuuden tulkinnan selittäminen.....	59
8.2.2 Uhan tulkinnan selittäminen	64
9 POHDINTA.....	70
9.1 Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutus mahdollisuuden tulkintaan.....	71
9.2 Keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutus uhan ja mahdollisuuden tulkintaan.....	74
9.3 Samastuminen moderoivana tekijänä.....	76
9.4 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointia	79
9.5 Tutkimuksen käytännön sovellusmahdollisuuksia.....	83
9.6 Lopuksi	85
10 LÄHTEET	87

1 JOHDANTO

Gloaali kilpailu ja talouskriisi ajavat organisaatioita yhä enemmän työntekijävähennyksiin maailmanlaajuisesti. Datta ja kollegat (2009) määrittelevät työntekijävähennykset organisaation suunnitelluiksi menettelytavoiksi ja käytännöiksi, joiden tarkoituksena on parantaa organisaation tulosta. Työntekijävähennyksillä ei kuitenkaan onnistuta läheskään aina parantamaan organisaation tulosta ja ne saattavat johtaa usein epävarmuudesta aiheutuviin negatiivisiin seurauksiin sekä organisaation sekä yksilön tasolla (mts). Työntekijävähennysten yleistyttyä ja levittyä ympäri maailmaa osa yrityksistä onkin kehittänyt työntekijävähennysten tueksi vaihtoehtoisia HR – järjestelyitä. Tällaisilla järjestelyillä, kuten erilaisilla uudelleensijoittumista ohjaavilla tukipalveluilla organisaatiot koettavat vähentää työntekijävähennysten epävarmuudesta aiheutuvia negatiivisia seurauksia ja niiden vaikutuksia (Parzefall, 2006). Tässä tutkimuksessa pyrin vastaamaan Nokian järjestämän HR -tukiohjelman kontekstissa kysymykseen: voidaanko työntekijävähennysten tuomaa epävarmuutta hallita menettelytapojen oikeudenmukaisuudella.

Nokia on kehittänyt työntekijävähennysten alle joutuneille työntekijöille globaalin vaihtoehtoisen HR -ohjelman nimeltä "Bridge"¹. Ohjelman tarkoituksena on erilaisin keinoin auttaa työntekijävähennysten alle joutuneita työntekijöitä löytämään uusi suunta elämälleen mahdollisesti jopa vuosikymmeniä kestäneen Nokia -uran jälkeen. Pitkittäistutkimus on osa Nokian ja Aalto yliopiston välistä "Sustainable Transformation" – tutkimushanketta. Hanke koostuu neljästä osaprojektista, joiden tarkoituksena on kuvailla ja analysoida Nokian strategiamuutoksen seurauksia vuosien 2012 ja 2013 aikana. Tämän tutkimuksen aineisto on osa Sustainable Transformation hankkeen osaprojektia, joka keskittyy Bridge – ohjelman vaikuttavuuden tutkimiseen. Luotettavien tulosten saamiseksi osaprojektin aineisto on kerätty kahtena ajankohtana: ennen Bridge – ohjelmaa ja kaksi kuukautta myöhemmin, eli Bridge – ohjelman päätyttyä.

Suomessa Helsingin Sanomat uutisoi 30.3.2011 Nokian aloittavan strategisen yhteistyön Microsoftin kanssa ja toteuttavan suuren organisaatiomuutoksen

¹ Bridge –ohjelmaa on kuvailtu tarkemmin vaihtoehtoiset HR –ohjelmat –kappaleessa.

operationaalisissa ja johtajuusrakenteissa. Strategiamuutoksellaan Nokia pyrki haastamaan Applen ja Androidin älypuhelinmarkkinoilla. Toimitusjohtaja Stephen Elopin sanoin: *”Microsoft ja Nokia aikovat yhdistää vahvuutensa rakentaakseen ekosysteemin, jolla on ylivoimainen maailmanlaajuinen mittakaava ja kattavuus. Nyt on kyse kolmen kisasta”* (Helsingin Sanomat, 30.3.2012). Guthrien ja Dattan (2008) mukaan organisaation uudelleenjärjestelyt, kuten työntekijävähennykset ovatkin yleinen ratkaisu markkinoilla pysymiseen. Jopa yritykset, jotka ovat taloudellisesti menestyneitä käyttävät irtisanomisia yritysstrategianaan pysyäksään kilpailun huipulla (Dierendock & Jacobs, 2012).

Työntekijöiden irtisanominen on yksi haastavimmista tehtävistä, joita organisaatiot joutuvat kohtaamaan. Tämän arvellaan johtuvan työntekijävähennysten negatiivisista inhimillisistä seurauksista. (Molinsky & Margolis, 2006.) Työntekijävähennyksillä on todettu olevan vakavia seurauksia kaikille muutoksessa mukana oleville henkilöille, etenkin irtisanotuille (van Dierendock & Jacobs, 2012). Organisaation uudelleenjärjestelyt tekevät irtisanottujen sosiaalisesta maailmasta arvaamattoman ja aiheuttavat siksi yksilöissä usein epävarmuuden ja uhan tunteita (van de Bos, 2001), jotka vaikuttavat negatiivisesti heidän fyysiseen, psykologiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiinsa (DeFrank & Ivancevich, 1986; Paul & Moser, 2009; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005; Gowan, 2012). Oikeudenmukaisilla menettelytavoilla nähdään olevan merkittävä rooli organisaatioiden uudelleenjärjestelyissä ja epävarmuuden hallinnassa (Desai, Sondak & Diekmann, 2011; Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012; Lind & van de Bos, 2002), sillä koettu oikeudenmukaisuus lisää sosiaalisen maailman arvaamattomuuden tuomaa epävarmuuden hallintakykyä (van de Bos, 2001; Lind & van den Bos, 2002).

Useat tutkijat korostavat oikeudenmukaisuuden merkitystä epävarmuutta herättävissä tilanteissa, joihin irtisanomistilanteet lukeutuvat. Alan tutkijoiden mukaan oikeudenmukaisuus ei ainoastaan ehkäise, vaan toimii suojakilpenä negatiivisia seurauksia vastaan. Jos organisaatiot kykenevät ylläpitämään menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, epätoivottujen tapahtumien vaikutukset ovat yksilölle vähemmän vakavia ja irtisanomiset johtavat todennäköisemmin toivottuihin tuloksiin yksilön sekä organisaationkin tasolla. (van de Bos, 2001;

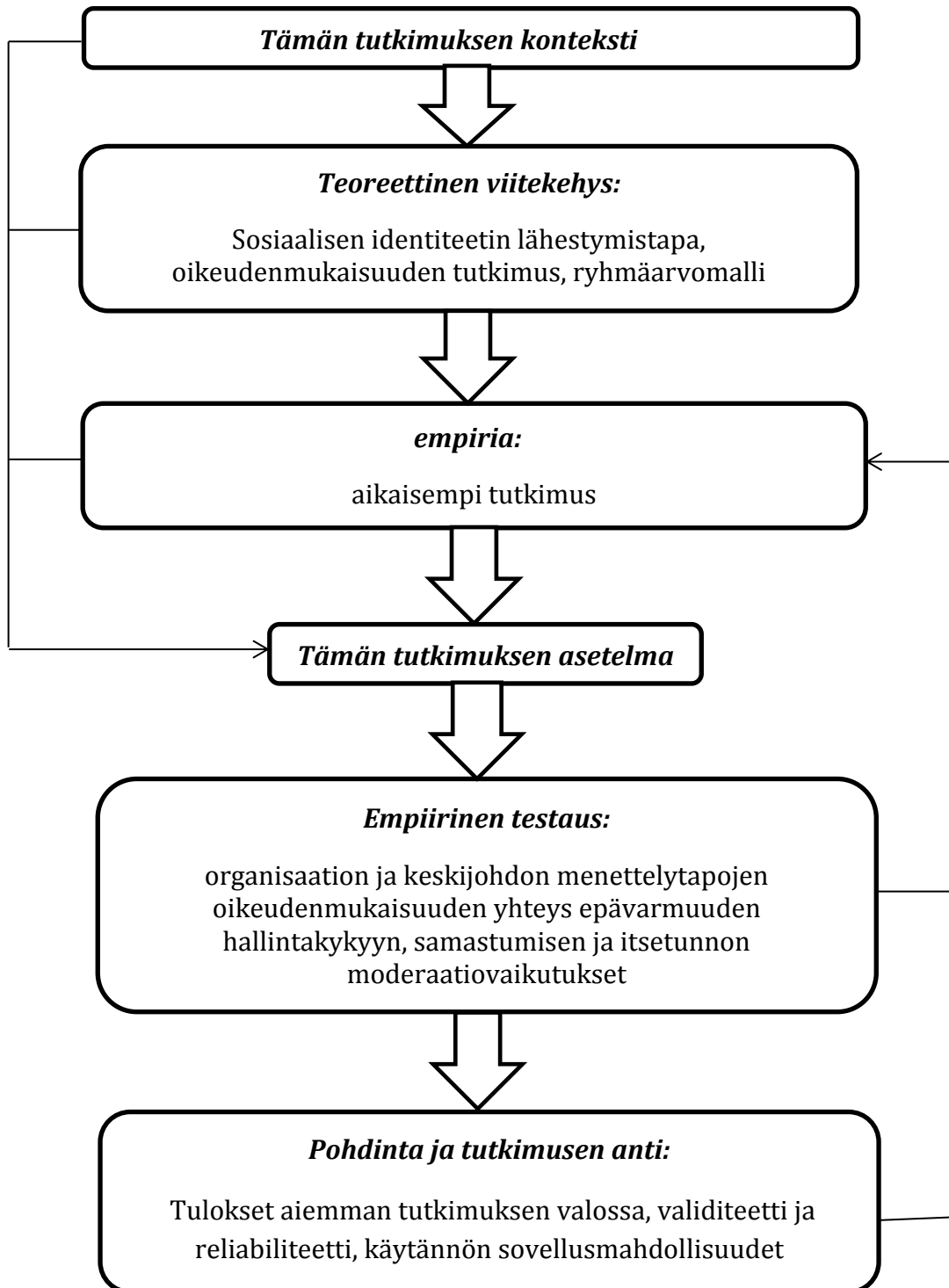
Lind & van den Bos, 2002; Cropanzano, Bowen ja Gilliland, 2007; Goldman, 2003). Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että oikeudenmukaisuuskokemusten avulla irtisanomistilanteesta ja sen seurauksista tulee yksilölle siedettävämpiä (Lind & van de Bos, 2002; Desai ym., 2011). Tämä viittaa siihen, että organisaation oikeudenmukaisilla menettelytavoilla voidaan vähentää työntekijävähennysten tuomaa epävarmuutta vähentämällä tilanteen tulkitsemista uhkana ja lisäämällä tilanteen tulkitsemista mahdollisuutena.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on antaa tietoa irtisanomisten yksilötason tutkimuskentälle keskittymällä työntekijävähennyksistä aiheutuviin psykososiaalisiin seurauksiin työntekijävähennysten kohteeksi joutuneiden näkökulmasta tarkasteltuna. Organisaatiomuutoskirjallisuudessa, johon irtisanomisten tutkimus lukeutuu, työntekijävähennysten vaikutuksia on yleisesti tutkittu organisaatio- ja yksilötasolla. Suurin osa yksilötason tutkimuksista, joihin tämä tutkimus lukeutuu, keskittyy tutkimaan organisaatioon jääneitä työntekijöitä. Irtisanotut ovat yleisesti ottaen hyvin vähän tutkittu kohderyhmä, mikä johtuu siitä, että työntekijöitä on erittäin haasteellista tavoittaa työsuhteen katkeamisen jälkeen sekä hyvin hankala motivoida osallistumaan tutkimukseen. Olemassa olevat harvat irtisanottuja työntekijöitä koskevat tutkimukset keskittyvät pääasiassa mittaamaan, kuinka halukkaita irtisanotut ovat haastamaan entisen työnantajansa oikeuteen. Yksilötason työntekijävähennyksistä koituvat psykososiaaliset seuraukset ovat jääneet näin ollen laajalti irtisanomisten tutkimuskentän varjoon. (Parzefall, 2006.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työntekijävähennysten psykososiaalisia seurauksia sosiaalisen identiteetin lähestymistavan (Tajfel, 1978; Abrams & Hogg, 1988; Turner ym., 1987) ja siihen läheisesti liittyvän oikeudenmukaisuuden tutkimuksen (ks. Leventhal, 1980; Konosvsky, 2000) ja ryhmäarvomallin (Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Blader, 2000) viitekehyksestä. Lähestymistapa on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, koska se selittää identiteettiin liittyvillä tekijöillä koetun oikeudenmukaisuuden merkitystä yksilön epävarmuuden hallintakyvylle. Lähestymistavan linseistä katsottuna on sosiaalipsykologisesti mielekästä ottaa tarkasteluissa huomioon identiteettiin liittyvien itsetunnon ja samastumisen vaikutus oikeudenmukaisuuden ja

epävarmuuden hallintakyvyn väliseen suhteeseen. Pitkittäistutkimuksessa oikeudenmukaisuuden lähteet olivat relevantissa asemassa, joten oikeudenmukaisuus jaettiin tarkemmin organisaation ja keskijohdon menettelytapoihin. Näiden vaikutusta tarkasteltiin erikseen. Alla on selventävä kaavio tämän tutkimuksen kulusta.

Kuva 1 Tutkimuksen kulku



2 TYÖNTEKIJÄVÄHENNYKSET ORGANISAATIOSSA

Ennen teoreettisen viitekehyksen esittelyä on paikallaan tuoda esiin tämän tutkimuksen konteksti: työntekijävähennykset ja niiden tukena käytetyt vaihtoehtoiset HR –ohjelmat.

Työntekijävähennyksiä on organisaatiomuutoksen tutkimuskentällä yleisesti ottaen tutkittu makro- ja mikrotasolla. Makrotason seurausten tutkimukset keskittyvät organisaation suoritukseen liittyviin vaikutuksiin, kuten sijoittajien reaktioihin, osakkeiden hintaan, yrityksen maineeseen, kassavirtaan ja myynnin kasvuun sekä ympäristön vaikutusten kuten taloudellisen ja teollisen tilanteen tutkimiseen. Mikrotasolla tutkimukset keskittyvät puolestaan yksilöön liittyvien seurausten, kuten yksilön työsuorituksen ja psykologisen hyvinvoinnin tutkimiseen. (Datta ym., 2009.) Aiempi mikrotason psykososiaalisten seurausten tutkimus on keskittynyt pääasiallisesti organisaatioon jääneisiin työntekijöihin. On kuitenkin perusteltua ajatella, että nämä tutkimustulokset koskevat myös organisaatiosta irtisanottuja työntekijöitä.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että työntekijävähennyksillä on usein jopa pitkäaikaisia, negatiivisia ja haitallisia seurauksia niin organisaation kuin yksilönkin kannalta (Datta ym., 2009). Aikaisemman tutkimuksen pohjalta on todettu, että jo pelkästään pelko irtisanotuksi tulemisesta herättää työntekijöissä voimakkaita epävarmuuden, epätyytyväisyyden ja ahdistuksen tunteita (Greenberg, 2006). Työntekijävähennysten alle joutumisen on puolestaan todettu aiheuttavan yksilötasolla negatiivisia seurauksia, kuten stressistä johtuvaa masennusta, ahdistusta sekä fyysisiä vaivoja, kuten vatsakipua ja päänsärkyä. Psykologisiin negatiivisiin seurauksiin lukeutuvat aiemman tutkimuksen mukaan alhainen emotionaalinen ja psyykkinen hyvinvointi, negatiiviset affektit kuten yksinäisyyden, sosiaalisen eristymisen, epätoivon ja pessimismin tunteet sekä heikentynyt kapasiteetti selviytyä arjen vaatimuksista. (Karren, 2012; Leana & Feldman, 1992)

2.1 Vaihtoehtoiset HR – ohjelmat työntekijävähennysten tukena

Parzefallin (2006) mukaan on tärkeää, että organisaatio huomioi työntekijävähennysten aikana psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta

aiheutuvan emotionaalisen painolastin. Tällä hän tarkoittaa edellisessä kappaleessa kuvattuja negatiivisia psykososiaalisia seurauksia. Nykyään organisaatiot ovatkin ryhtyneet enenevässä määrin minimoimaan negatiivisia seurauksia tukemalla irtisanottuja vaihtoehtoisilla HR -ohjelmilla. Vaihtoehtoihin HR -ohjelmiin kuuluvat työntekijävähennysten alle joutuneille työntekijöille järjestetyt erilaiset tukiohjelmat, kuten uudelleensijoittumisohjaus -palvelut, koulutukset, työnhaku -työpajat sekä rahalliset tukipaketit (Molinsky & Margolis, 2006).

Tutkijoiden mukaan vaihtoehtoisilla HR - ohjelmilla on mahdollista ylläpitää organisaation ja työntekijän välistä psykologista sopimusta ja näin auttaa työntekijävähennysten alle joutuneita työntekijöitä hallitsemaan irtisanomistilanteesta koituvaa epävarmuutta paremmin (Parzefall, 2006; Leana & Feldman, 1995; Latack & Dozier, 1986). Vaihtoehtoisten HR -ohjelmien hyödyllisyydestä negatiivisten seurausten minimoimisessa on kuitenkin kirjallisuudessa suhteellisen vähän empiiristä näyttöä.

Vaihtoehtoisilla HR -ohjelmilla on havaittu aiemman tutkimuksen valossa olevan erilaisia positiivisia seurauksia. Esimerkiksi riittävän irtisanomisajan ja avun uuden työn löytämisessä on havaittu johtavan pienempään määrään kanteita työsuhteen laittomasta irtisanomisesta. Erilaisten huolenpidollisten HR -ohjelmien ("*care taking program*") on myös havaittu johtavan positiivisiin tuloksiin. Tällaiset ohjelmat pyrkivät pitämään huolta irtisanotuista auttamalla heitä esimerkiksi uuden työn löytämisessä. Tukipakettien hyödyllisyydestä on puolestaan ristiriitaisia tuloksia. Osa tutkimuksista osoittaa niillä olevan positiivisia vaikutuksia ja osa puolestaan näyttää niillä olevan negatiivisia seurauksia. (Bennet ym., 1995; Molinsky & Margolis, 2006; Parzefall, 2006; Zatzick & Iverson, 2006.)

Vaihtoehtoiset HR - ohjelmat ovat aiemman tutkimuksen valossa työntekijävähennysten alle joutuneille työntekijöille tärkeitä, koska kyseiset ohjelmat edistävät positiivista suhtautumista muutokseen ja kohottavat työntekijöiden itsetuntoa (Latack & Dozier, 1986). Karrenin (2012) ja Parzefallin (2006) mukaan huomiota tulisi erityisesti kiinnittää siihen, minkälaiset HR -ohjelmat ovat hyödyllisiä työn menetyksen haitallisten seurausten vähentämisessä. Karrenin (2012) mukaan nimenomaan itsearvostuksen ja

positiivisen suhtautumisen lisääminen ovat tässä avainasemassa: tutkimusten mukaan optimismi ja hyvä itsetunto edesauttavat uudelleentyöllistymistä.

2.1.1 Bridge -ohjelma

Tämän tutkimuksen kontekstina on Nokian työntekijävähennysten alle joutuneille työntekijöille suunnittelema ja toteuttama vaihtoehtoinen HR – ohjelma nimeltä Bridge. Nokian Bridge -ohjelman tarkoituksena oli erilaisin keinoin auttaa työntekijävähennysten alle joutuneita työntekijöitä löytämään uusi suunta elämälleen sekä auttaa paikallista talouselämää tukemalla yrittäjyyttä.

Bridge -ohjelma rakentui viidestä erilaisesta ”polusta”. Työntekijävähennysten alle joutuneet työntekijät saivat valita näiden viiden polun palveluista itselleen mieluisimmat ja hyödyllisimmät tukipalvelut. Nämä viisi polkua tarjosivat erilaisia mahdollisuuksia: 1) uudelleen kouluttautumiseen, 2) uudelleen työllistymiseen Nokian sisällä, 3) uudelleen työllistymiseen Nokian ulkopuolella, 4) yrittäjyyteen ja 5) uuden oman ”polun” löytämiseen. Bridge tarjosi näiden polkujen puitteissa esimerkiksi CV – klinikoita, työnhakukoulutuksia (Salossa nimeltä ”Time Out”), uudelleen kouluttautumiseen liittyviä tilaisuuksia ja koulutuksia, erilaisia rekrytointitapahtumia yritysten kanssa. Nokia myönsi myös stipendejä ja takasi pankkilainoja oman start up – yrityksen perustamiseen paikallisen talouselämän tukemiseksi.

3 SOSIAALISEN IDENTITEETIN LÄHESTYMISTAPA

Tajfel esitteli ensimmäisenä vuonna 1972 sosiaalisen identiteetin käsitteen, jolla hän tarkoittaa yksilön havaitsemista ja tietoisuutta siitä, että hän kuuluu tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, jolla on hänelle arvoa sekä emotionaalista merkitystä. Näistä ryhmäjäsenyyksistä yksilö rakentaa itselleen sosiaalisen identiteetin. (Brown, 2000.)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa kehittyi alun perin ryhmien välisten konfliktien ja sosiaalisen vaihdon tutkimuksesta. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavalla on ollut merkittävä rooli yksilön ja ryhmän sekä ryhmien välisten ilmiöiden tutkimuksessa 1970 - luvulta lähtien, kun kyseisen teorian myötä tutkijoiden kiinnostus ryhmien tutkimukseen heräsi uudelleen. (Abrams & Hogg, 1998.) Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan saavuttama tieteellinen

suosio perustuu siihen, että lähestymistapa tarjoaa vastauksia sosiaalipsykologeja vuosikymmeniä vaivanneisiin kysymyksiin koskien muun muassa ryhmädynamiikkaa, sisäryhmän vääristymää, stereotypioita, ryhmien välisiä asenteita ja ryhmään samaistumista sekä itsetuntoa. (Brown, 2000.) Ryhmien tutkimuksen huomio siirtyi alkuperäisestä pienryhmien tutkimuksesta identiteetin muodostumisen tutkimiseen, kun alan tutkijat keskittivät huomionsa kysymykseen, miten yksilöt muodostavat identiteetin ryhmäjäsenyyksiensä pohjalta. (Tajfel & Turner, 1979; Abrams & Hogg, 1988). Turner kollegoineen laajensivat alkuperäistä sosiaalisen identiteetin teoriaa kehittämällä sen rinnalle itsekategorisoinnin teorian, joka selostaa yksityiskohtaisemmin sosiaalisen identiteetin syntymiseen vaikuttavia sosiokognitiivisia prosesseja (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987).

Nykyään sosiaalisen identiteetin lähestymistavan voidaan nähdä koostuvan sekä alkuperäisestä sosiaalisen identiteetin teoriasta (Tajfel & Turner, 1979; Abrams & Hogg, 1988) että uudemmasta itsekategorisoinnin teoriasta (Turner, 1985; Turner ym., 1987). Sosiaalisen identiteetin ja itsekategorisoinnin teorialat ovat hyvin lähellä toisiaan. Ne jakavat saman perusoletuksen, jonka mukaan yksilöt ensinnäkin määrittelevät itsensä sosiaalisten ryhmäjäsenyyksiensä perusteella ja toiseksi ryhmiin nojautuva minäkäsitys tuottaa psykologisesti erilaisia vaikutuksia käyttäytymiseen. Sosiaalisen identiteetin ja itsekategorisoinnin teorioiden välillä ei nähdä olevan teoreettisia ristiriitoja. (Hogg & Terry, 2000.) Tosin alkuperäinen sosiaalisen identiteetin teoria painottaa sosiaalisen identiteetin muodostumisen taustalla ihmisten tarvetta ylläpitää positiivista sosiaalista identiteettiä sosiaalisen vertailun avulla (Brown, 2000), kun taas itsekategorisoinnin teoria painottaa yksilöiden tekemää sosiaalisen kategorisoinnin prosessia (Hogg & Terry, 2000).

Tässä tutkimuksessa en käsittele sosiaalisen identiteetin ja itsekategorisoinnin teorioita erillisinä teorioina, vaan puhun niistä yhdessä sosiaalisen identiteetin lähestymistapana. Useiden tutkijoiden (ks. Hogg & Terry, 2000, Brown, 2000) mukaisesti näen sosiaalisen identiteetin lähestymistavan perustuvan sosiaalisen kategorisoinnin prosesseihin ja sosiaalisen vertailun oletuksiin, jotka luovat sosiaalisen identiteetin. Seuraavaksi perehdyn tarkemmin näihin sosiaalisen identiteetin lähestymistavan taustalla oleviin oletuksiin ja prosesseihin.

3.1 Henkilökohtainen ja sosiaalinen identiteetti

Yksilön käsitys itsestä on monimutkainen: siihen nähdään vaikuttavan sekä sosiaalinen että fyysinen ympäröivä maailma. Lisäksi osaan yksilön minäkuvasta nähdään vaikuttavan jaetut sosiaaliset kategoriat – ryhmät, joihin yksilö katsoo kuuluvansa (Tajfel, 1978, 63). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan lähtökohtana on, että yksilö muodostaa sosiaalisen identiteettinsä ryhmäjäsenyyksiensä perusteella. Lähestymistapa erottaakin toisistaan henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin, joiden perusteella yksilö muodostaa käsityksen itsestään. (Brown, 2000.)

Henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin nähdään heijastavan minäkäsityksen eri tasoja. Silloin kun yksilön käsitys itsestä perustuu ryhmäjäsenyyksiin, kiinnittyy hänen huomionsa ominaisuuksiin, jotka yksilö kokee jakavansa ryhmän kanssa. (Hogg & Abrams, 1988.) Tarkemmin sanottuna sosiaalinen identiteetti on se osa yksilön minäkäsitystä, joka perustuu yksilön tietoisuuteen ryhmäjäsenyydestään ja ryhmäjäsenyyteen liittyvästä arvosta sekä emotionaalisesta merkityksestä (Tajfel, 1978, 63). Henkilökohtainen identiteetti perustuu puolestaan ominaisuuksiin, jotka eivät riipu yksilön ryhmäjäsenyyksistä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilökohtainen identiteetti rakentuu ominaisuuksista, jotka erottavat yksilön muista sisäryhmän jäsenistä. (Hogg & Abrams, 1988.)

Henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin nähdään vahvistavan eroja yksilöiden välisten tilanteiden ja ryhmätilanteiden välillä. Yksilöiden välistä käyttäytymistä kontrolloivat henkilökohtaiset tekijät, kun taas ryhmätilanteita määrittävät vahvasti ryhmäjäsenyyteen pohjautuvat ominaisuudet ja prosessit (Hogg & Abrams, 1988.) Näin ollen sisäryhmän perusteella määritellyn identiteetin ajatellaan tuottavan erilaista käyttäytymistä kuin henkilökohtaisen identiteetin (Tajfel, 1978). Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut sosiaalisesta, sisäryhmään perustuvasta identiteetistä ja sen taustalla vaikuttavista sosiaalisen kategorisoinnin ja sosiaalisen vertailun prosesseista sekä näiden seurauksista organisaatiokontekstissa.

3.2 Sosiaalinen kategorisointi

Tajfel (1978, 63) ajatteli sosiaalisen kategorisoinnin luovan ja määrittelevän yksilön paikan ryhmässä, laajemmin katsottuna koko yhteiskunnassa, sekä olevan ryhmäkäyttäytymisen kognitiivinen perusta. Sosiaalinen kategorisointi tarkoittaa itsen luokittelua sisäryhmään ("me") ja muiden luokittelua ulkoryhmiin ("he"), joista yksilö pyrkii erottautumaan. Itsen kategorisointi sisäryhmään tuottaa yksilöille sosiaalisen identiteetin lähteen (Abrams & Hogg, 1988).

Yksilöt käyttävät sosiaalista kategorisointia järjestääkseen ja yksinkertaistaakseen sosiaalista ympäristöään. Toisin sanoen sosiaalinen kategorisointi voidaan ymmärtää sosiaalisen maailman järjestämisenä yksilöiden ryhmittelyn suhteen tavalla, jolla on yksilölle järkeä. Tiivistetysti sanottuna sosiaalinen kategorisointi auttaa yksilöä ymmärtämään sosiaalisen maailman kausaalisuuksia ja toimii "oppaana", miten käyttäytyä sosiaalisessa ympäristössä. Sosiaalinen kategorisointi toimii yksilön ohjeistuksena sosiaalisessa ympäristössä, koska se auttaa yksilöä jäsentämään maailmaa tiettyjen kognitiivisten periaatteiden mukaisesti: sosiaalisen kategorisoinnin myötä yksilön käyttäytymisestä, aikomuksista ja uskomuksista tulee yhdenmukaiset sisäryhmän kanssa. (Tajfel, 1978, 61 - 62.)

Sosiaalinen kategorisointi tuottaa yksilölle jaetun sosiaalisen kategorian, eli samastumisen kohteen. Sosiaalinen samastuminen määritellään yhteenkuuluvuuden tunteeksi jonkin ryhmän suhteen. Samastumisella tarkoitetaan myös itsen määrittelemistä sekä arvioimista tilanteessa keskeisenä olevan ryhmän jaettujen attribuuttien mukaisesti. (Hogg, Sherman, Dieselhuis, Maitner & Moffitt, 2007.) Tilanteissa, joissa samastuminen on voimakasta yksilön ryhmäjäsenyys määrittää vahvasti yksilön käyttäytymistä sekä hänen käsitystään itsestä (Tajfel, 1978, 42 - 43). Tällöin sosiaalisesta identiteetistä tulee yksilön vallitseva identiteetti ja yksilön havainnot ja käyttäytyminen muuttuvat sisäryhmälle tyypilliseksi; yksilö depersonalisoituu² (Turner ym., 1978).

Sosiaalinen kategorisointi tuottaa depersonalisaatioprosessiksi kutsuttua itsen ja muiden luokittelua sisä- ja ulkoryhmiin, jossa yksilö ei näe luokittelun kohdetta,

² Depersonalisaatio viittaa muutokseen itsen ja muiden käsitteellistämässä, eikä sillä ole negatiivisia merkityksiä kuten termeillä deindividualisaatio ja dehumanisaatio (Hogg & Terry, 2000).

itseään tai muita, ainutlaatuisena yksilönä (minä ja hän). Sen sijaan yksilö näkee luokittelun kohteen jaetun sosiaalisen kategorian edustajana (me ja he). Depersonalisaatioprosessissa yksilöt kognitiivisesti assimiloivat minäkuvansa sisäryhmän prototyypin suhteen määrittelemällä itsensä sisäryhmän tyypillisten attribuuttien mukaisesti. Prototyyppi tarkoittaa ryhmälle tunnusomaisia kognitiivisia representaatioita, eli stereotyyppisiä ominaisuuksia. Näiden representaatioiden nähdään kuvaavan ja määrittelevän ryhmää. Sosiaalisessa kategorisoinnissa korostuu luokittelun kohteen havaittu samankaltaisuus itsen nähden merkityksellisen sisä- tai ulkoryhmän prototyypin kanssa. (Turner ym., 1978; Hogg & Terry, 2000.) Depersonalisaatioprosessin nähdään olevan tärkeä prosessi ryhmäilmiöiden taustalla, koska se tuo minäkuvan ja käyttäytymisen yhdenmukaiseksi relevantin sisäryhmän kanssa (Hogg & Terry, 2000).

3.3 Sosiaalinen vertailu

Sosiaalisen kategorisoinnin myötä yksilöstä tulee jonkin ryhmän jäsen, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti ja positiivisesti yksilön minäkuvaan. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilöt kategorisoivat itsensä ryhmiin, koska heillä on tarve positiivisen itsetunnon rakentamiselle ja ylläpitämiselle. (Tajfel, 1982, Abrams & Hogg, 1988.) Yksilöt pyrkivät näin ollen samastumaan ryhmiin, jotka vaikuttavat positiivisesti heidän minäkuvaansa ja itsetuntoonsa (Grieve & Hogg, 1999). Sosiaalisen identiteetin muodostuminen ja sen ylläpitäminen perustuukin sosiaalisen kategorisoinnin lisäksi sosiaaliseen vertailuun. (Tajfel, 1978, 61.)

Sosiaalinen vertailu pohjautuu Festingerin (1954) teoriaan sosiaalisen vaihdon prosesseista. Kyseisen teorian mukaan yksilöllä on perustavanlaatuinen tarve arvioida hänen omia mielipiteitään ja kykyjään. Festingerin (1945) mukaan silloin, kun yksilöllä ei ole mahdollisuutta tehdä arviointeja määrällisten objektien suhteen, hän turvautuu sosiaaliseen vertailuun - vertaa itseään muiden mielipiteisiin ja kykyihin (mts). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan ei ole mahdollista tehdä tällaista jakoa sosiaalisen ja objektiivisen maailman välillä: jaetun kategorian, eli ryhmään kuulumisen merkitys yksilölle on luonteeltaan aina sosiaalinen. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten mukaan yksilöt tekevät jatkuvasti vertailuja oman ryhmän sisällä sekä oman sisäryhmän ja

ulkoryhmien välillä. (Tajfel, 1978, 67). Tajfelin (1982) mukaan yksilöt tekevät sosiaalista vertailua, koska heillä on tarve luoda, ylläpitää ja vahvistaa positiivista sosiaalista identiteettiään ja sitä kautta itsetuntoaan. Tätä oletusta kutsutaan myös itsetuntohypoteesiksi. (mts.)

Itsetunto voidaan käsittää eri tavoin: itsetunnon voi ajatella olevan globaali tai spesifi, henkilökohtainen tai sosiaalinen. Itsetunto voidaan myös käsittää joko yksilön piirteenä tai tilana. (Rubin & Hewstone, 1998.) Tässä tutkimuksessa itsetunto käsitetään globaalina ja sosiaalisena tilana: yksilön kokonaisvaltaisena positiivisena tai negatiivisena asenteena itseä kohtaan (Rosenberg ym., 1995). Tällöin itsetunto reflektoi yksilön arvioita hänen omasta arvostaan (Baumeister, Tice & Hutton, 1989). Näihin arvioihin vaikuttaa lisäksi sosiaalinen konteksti, eli muiden mielipiteet, asenteet ja hyväksyntä. Näin ollen ihmiset näkevät tai arvioivat itsensä niin kuin he kuvittelevat muiden näkevän ja arvioivan heidät. (Baumeister ym., 1989.)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan itsetuntohypoteesin mukaan yksilön tarve positiiviselle itsetunnolle motivoi pohjimmiltaan yksilöiden halua erottautua positiivisesti ja tehdä itselle suotuista sosiaalista vertailua. Sosiaalista vertailua pidetään onnistuneena silloin, kun sisäryhmä erottautuu vertailussa positiivisesti ulkoryhmästä. Silloin kun sosiaalinen vertailu onnistuu, kohentaa se yksilöiden sosiaalista identiteettiä ja siten myös itsetuntoa. Tutkijoiden mukaan yksilöä suosiva, alaspäin suuntautuva vertailu johtaa siihen, että yksilön kuva itsestä ryhmän jäsenenä paranee. Tämän seurauksena hänen itsetuntonsa saa positiivista arvoa ja nostetta. Sosiaalista vertailua pidetään puolestaan epäonnistuneena silloin, kun sisäryhmä erottautuu vertailussa negatiivisesti ulkoryhmästä. Ylöspäin suuntautuvan vertailun nähdään olevan yksilölle epäsuotuisa vertailutapa, joka aiheuttaa uhkaa yksilön sosiaaliselle identiteetille ja siten itsetunnolle. (Ouwerkerk & Ellemers, 2002.)

3.4 Sosiaalinen identiteetti organisaatiossa

Ashforth ja Mael (1989) esittelivät ensimmäisenä sosiaalisen identiteetin lähestymistavan organisaatiopsykologian tutkimuskentällä. Myös muut tutkijat ovat sittemmin soveltaneet sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa organisaatioiden tutkimuksessa (ks. Haslam, 2001; Haslam, van Knippenberg,

Platow & Ellemers, 2003; Hogg & Terry, 2001). Organisaatiopsykologian tutkijoiden mukaan organisaatiot voivat tarjota vastauksen yksilön kysymykseen ”kuka minä olen?”. Toisin sanoen organisaatiot voivat toimia sosiaalisina ryhminä, joihin yksilöt voivat samastua. (Ashforth & Mael, 1989; Haslam & Ellemers, 2005.) Tällöin yksilöt perustavat osan identiteetistään ja minäkuvastaan vaihtelevissa määrin organisaatioon ja työryhmään, joihin he kuuluvat (Ashforth & Mael, 1992).

Tajfelin ja Turnerin (1979) mukaan sosiaalinen samastuminen tarkoittaa sitä, missä määrin yksilö määrittelee itsensä ryhmän jäsenyyden perusteella. Sosiaalinen samastuminen viittaa siten itsen määrittelemiseen sosiaalisten kategorioiden mukaisesti (mts). Organisaatiokontekstissa samastumisen nähdään olevan sosiaalisen samastumisen yksityiskohtaisempi muoto. Silloin samastumisella³ tarkoitetaan yksilön käsitystä ykseydestä tai havaintoa kuuluvuudesta organisaatioon tai työryhmään, jonka suhteen yksilö määrittelee itsensä (Ashforth & Mael, 1989). Organisaation hyväksyminen oman itsen määritelmänä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita tämän jaetun sosiaalisen kategorian arvojen ja asenteiden hyväksymistä (minä uskon). Yksilö voi määritellä itsensä organisaation, jossa hän työskentelee, mukaisesti vaikka hän olisi eri mieltä organisaatiossa vallitsevien arvojen, strategian tai auktoriteettisysteemin kanssa. (Ashforth ja Mael, 1989; 1992).

Samastuminen on yksilöllistä siinä mielessä, että toisille organisaatioon perustuva identiteetti on tärkeämpi kuin muihin ryhmäjäsenyyksiin, kuten ikään, sukupuoleen tai etnisyyteen perustuvat identiteetit. (Hogg & Terry, 2000.) Tämä johtuu siitä, että samaistuminen on luonteeltaan suhteellista. Yksilö ei ole pelkistetysti ajateltuna joko samastunut tai ei samastunut ryhmään. Kyse on siis samastumisen määrästä eikä samastumisen kategoriasta. Se missä määrin organisaatio voi toimia sosiaalisena kategoriana ja samastumisen kohteena, riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio edustaa ja vahvistaa ryhmän prototyyppisinä nähtyjä ominaisuuksia. Mitä enemmän ryhmä edustaa yksilön

³ Samastumisen käsite on lähellä affektiivisen sitoutumisen käsitettä. Useat tutkijat määrittelevät nämä käsitteet kuitenkin toisistaan teoreettisesti erillilliseksi (Ashforth & Mael, 1989; Tyler & Blader, 2000). Muun muassa Ashforth ja Mael (1989) määrittelevät sitoutumisen heijastavan yleistä organisaation arvojen ja päämäärien hyväksyntää, kun taas samastuminen sisältää psykologisen kiintymyksen tiettyyn ryhmään.

ryhmän prototyyppisiä ominaisuuksia, sitä voimakkaammin yksilö samastuu ryhmään, eli tämän tutkimuksen valossa organisaatioon. (Ashforth & Mael, 1989.)

Organisaatioon samastumista pidetään merkittävänä tekijänä organisaatiotutkimuksessa, koska se tuo esille organisaation merkityksen ja tärkeyden siinä, miten yksilöt määrittelevät itsensä sekä tavoitteensa (De Cremer, 2005). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan ryhmäjäsenyydellä on merkittäviä vaikutuksia yksilön käsityksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen. Tarkemmin sanottuna sosiaalinen identiteetti johtaa yksilön taipumukseen toimia ja tuntea hänen ryhmäjäsenyytensä mukaisesti, josta seuraa yksilölle positiivisia tunteita, ryhmään liittyviä asenteita ja käyttäytymistä. (Hogg & Abrams, 1988; Hogg & Terry, 2001.)

3.5 Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalisen maailman epävarmuus

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve tietää: 1) miten heidän tulisi käyttäytyä, 2) mitä heidän tulisi tuntea sosiaalisessa ympäristössään ja 3) mitä odottaa muilta sosiaaliseen ympäristöön kuuluvilta ihmisiltä (Hogg & Terry, 2000). Nämä kysymykset herättävät sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan ihmisissä epävarmuuden tunteita, joita he pyrkivät vähentämään sosiaalisen kategorisoinnin, sen tuottaman depersonalisaation ja sosiaalisen vertailun avulla (Hogg, 2001).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten mukaan yksilöt pyrkivät vahvistamaan paikkansa sosiaalisessa ympäristössä ja vähentämään epävarmuutta erityisesti silloin, kun kyseessä on yksilön identiteetin kannalta merkitykselliset asiat. Näin ajatellaan olevan erityisesti silloin, kun epävarmuuden huolenaiheet liittyvät yksilön identiteetin kannalta tärkeään ryhmään, johon yksilö on samastunut. Näin huolenaiheiksi nousevat myös yksilön itsetuntoon liittyvät seikat. Jo pelkästään jaetun sosiaalisen kategorian katsotaan vähentävän epävarmuutta, koska ryhmäjäsenyys tarjoaa vastauksia edellä mainittuihin yksilön mieltä vaivaaviin kysymyksiin sosiaalisen maailman arvaamattomuudesta (Hogg & Terry, 2000).

Useiden tutkijoiden mukaan epävarmuuden vähentämisen tarve on yksilön perustavanlaatuinen motivaatio sosiaalisen kategorisoinnin taustalla (Grieve & Hogg, 1999; Hogg, 2001; Hogg & Terry, 2000). Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan sosiaalinen kategorisointi vähentää epävarmuutta, koska se tarjoaa yksilöille systemaattisen tavan määritellä muita ihmisiä. Itsekategorisoinnissa yksilön on mahdollista vakauttaa sosiaalisen maailman arvaamattomuutta jakamalla kognitiivisesti itsensä ja muut ihmiset eri luokkiin. Toisin sanoen sosiaalisen kategorisoinnin avulla yksilö voi sijoittaa itsensä ja muut sosiaalseen ympäristöönsä, mikä vähentää epävarmuuden tunteita (Hogg, 2001; Ashforth & Mael, 1989).

Sosiaalinen kategorisointi vähentää tarkemmin sanottuna itseen kohdistuvaa epävarmuutta depersonalisaatioprosessin kautta. Sosiaalisen kategorisoinnin prosessissa yksilö mukauttaa minäkäsityksensä ryhmän prototyypin mukaiseksi. Prototyypit taas perustuvat sisäryhmän jaettuun ymmärrykseen, jonka takia ne vahvistavat yksilön käsitystä itsestä ja omasta paikasta sosiaalisessa maailmassa. (Turner ym., 1987.) Depersonalisaatio vähentää epävarmuutta, koska sen avulla yksilö saa hänen kaipaamaansa informaatiota kysymyksiin, kuinka hänen tulisi tuntea, käyttäytyä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Hogg & Terry, 2000).

Sosiaalisen kategorisoinnin lisäksi sosiaalisen identiteetin toisen prosessin, sosiaalisen vertailun, nähdään vähentävän yksilön epävarmuuden tunteita. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan sosiaalinen tilanne määrittelee yksilön itsetunnon tasoa: sama ryhmäjäsenyys voi joko kohottaa tai laskea itsetuntoa riippuen vertailussa olevasta ulkoryhmästä. Toisin sanoen sosiaalinen konteksti vaikuttaa siihen, näyttäytyykö käsitys itsestä yksilölle suopealla tavalla vai ei. Tämä johtuu siitä, että sosiaalinen konteksti tarjoaa yksilölle palautetta hänen asemastaan ryhmän sisällä sekä hänen asemastaan suhteessa ulkoryhmiin. Sosiaalisen vertailun tuoma informaatio voi tuottaa yksilölle turvallisuuden tunnetta sekä aiheuttaa itseen kohdistuvaa uhan tunnetta. Toisin sanoen sosiaalinen vertailu voi toimia yksilölle potentiaalisena resurssina, jolla hän voi hallita epävarmuuden tunteita ja uhkaa. (Ouwerkerk & Ellemers, 2002.)

4 OIKEUDENMUKAISUUS ORGANISAATIOISSA

Koetun oikeudenmukaisuuden organisaatioissa voidaan nähdä koostuvan päätöksentekoprosessin menettelytapojen lisäksi päätöksen lopputuloksesta sekä kohtelusta päätöksentekoprosessin aikana. (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, 5.) Organisaatioiden oikeudenmukaisuuden tutkimus on edennyt kolmessa ajallisessa aallossa, joita kuvaan seuraavaksi.

Oikeudenmukaisuuden tutkimus lähti liikkeelle 1960 -luvulla palkkioiden oikeudenmukaisen jakaantumisen tutkimuksesta (ks. Adams, 1963, 1965). Jaon oikeudenmukaisuus (*distributional justice*) tarkoittaa resurssien, palkintojen ja tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuutta. Adamsin (1965) tasasuhtateoria on yksi käytetyimmistä jaon oikeudenmukaisuuden teorioista. Tasasuhtateorian mukaan yksilöt muodostavat käsityksensä siitä, mikä on reilu ja sopiva vastine heidän työpanokselleen ja tekevät näistä tulkinnoista sosiaalista vertailua suhteessa muiden panoksiin ja työstä saamiin vastineisiin. Tasasuhtateoria olettaa, että yksilö pyrkii saavuttamaan tasapainon omien panostustensa ja vastineidensa välillä verrattuna muiden panosten ja vastineiden suhteeseen. Toisin sanoen työkokemuksen, työpanoksen, työsuorituksen, työn kuormittavuuden ja vastuun tulee vastata työntekijän saamia vastineita, kuten rahaa, etuja, tunnustusta ja työoloja verrattuna muihin. Jos työntekijä kokee, että hänen panostuksestaan saama tulos ei ole yhdenmukainen muiden työntekijöiden panosten ja vastineiden kanssa, tämä aiheuttaa hänelle tunteita koetusta epäoikeudenmukaisuudesta ja hän pyrkii muuttamaan tilanteensa. (Colquitt ym., 2005, 12 - 20.)

1980 -luvulla alan tutkijoiden huomio suuntautui Thibautin ja Walkerin tutkimusten siivittämänä palkkioiden oikeudenmukaisen jakaantumisen arvioimisesta päätöksentekoprosessien menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin (ks. Thibaut & Walker, 1975; 1978). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus viittaa yleisesti siihen, miten jakoa koskevat päätökset hoidetaan (Konovsky, 2000). Toisin sanoen menettelytapojen oikeudenmukaisuus ottaa huomioon organisaation päätöksenteon prosessit, jotka johtavat yksilölle erilaisiin tuloksiin. Tehdessään arviointeja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta yksilö pyrkii ymmärtämään, miten ja miksi häneen kohdistuva päätös tapahtui. (Greenberg & Colquitt, 2005, 5.) Nykyään

päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuutta tutkitaan pääsääntöisesti työorganisaatioissa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus sai kuitenkin alkunsa erilaisessa kontekstissa: tuomioistuinten päätöstenteon oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa. Nämä tulokset ovat myöhemmin toistettu onnistuneesti organisaatiomaailmassa 1990 -luvulta lähtien. (Konovsky, 2000.) Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Palaan tarkemmin menettelytapojen tutkimukseen luvussa 3.2.

Oikeudenmukaisuuden tutkijat alkoivat 1980 - luvun puolivälissä kiinnittää huomiota myös ihmistenvälisten menettelytapojen luonteeseen. Näin päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuuden myötä kehittyi käsitys vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. (Cohen-Charash & Spector, 2001.) Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden tutkijoiden mukaan yksilö voi kokea epäoikeudenmukaisuutta vaikka menettelytavat ja lopputulokset olisivatkin hänen mielestään oikeudenmukaiset (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993). Ehkäpä käytetyin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden käsite polveutuu Biesin ja hänen kollegoidensa tutkimuksista, jotka koskevat kommunikaation roolin laatua oikeudenmukaisuuden käsitysten muodostumisessa (ks. Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Biesin ja Moagin (1986) mukaan johdon tulisi kohdella alaisiaan kohteliaasti ja arvostavasti päätöksentekoprosessin aikana. Greenberg (1993) painottaa puolestaan organisaation vuorovaikutuksen laadun lisäksi tiedon jakamiseen liittyviä seikkoja. Tiedon jakamisen oikeudenmukaisuuden mukaan johdon tulisi perustella menettelytapoja totuudenmukaisesti ja täsmällisesti alaisilleen (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

4.1 Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimus

Ensimmäiset menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimuksiin perustuvat mallit keskittyivät menettelytapojen instrumentaalisiin seurauksiin (Konovsky, 2000). Menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorioiden uran uurtaja, ja ehkäpä tunnetuin instrumentaalinen malli, on Thibautin ja Walkerin (1975) prosessikontrollimalli. Thibautin ja Walkerin (1975) mukaan ihmiset ovat päätöksiensä suoran kontrollin (*decision control*) sijaan kiinnostuneempia epäsuorasta kontrollista (*process control*). Thibaut ja Walker (1978) havaitsivat tämän oikeudenmukaisuuden prosessivaikutukseksi kutsutun ilmiön tutkimalla

tuomiopäätösten menettelytapoja tarkoituksenaan löytää keinoja epävarmuuden vähentämiseen konfliktitilanteisiin liittyvissä kysymyksissä.

Thibautin ja Walkerin (1975; 1978) tutkimusten mukaan yksilöt haluavat maksimoida kontrollinsa päätöksenteonprosesseihin, jotka määrittävät heitä koskevia lopputuloksia. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin päätöksentekoprosesseihin saa aikaan kokemuksia oikeudenmukaisuudesta. Thibautin ja Walkerin (1975; 1978) lakitupatutkimusten mukaan epäselvissä konfliktitilanteissa oikeudenmukaisuuden arviointien kannalta kontrolli päätöksentekoprosessin aikana on yksilölle tärkeämpää kuin kontrolli päätöksentekoprosessin lopputulokseen. Prosessikontrollilla on toisin sanoen suurempi vaikutus yksilöiden oikeudenmukaisuusarviointeihin kuin päätöskontrollilla: ihmiset pyrkivät lopputuloksen kontrollointiin menettelytapojen epäsuoran kontrolloinnin avulla (mts). Myös myöhemmät tutkimukset ovat linjassa Thibautin ja Walkerin oikeudenmukaisuuden prosessivaikutuksen kanssa. Alan tutkijat ovat osoittaneet, että oikeudenmukaisuusarvioita tehdään sen perusteella, onko yksilöllä kontrollia päätöksentekoprosessiin vai ei (Lind & Tyler, 1988; Tyler ja Blader, 2000, 89–92). Oikeudenmukaisuuden tutkijat ovat osoittaneet tutkimuksillaan, että päätöksentekoprosessi vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväisiä lopputulokseen ollaan (ks. Lind & Tyler) ja kuinka hyvin tehdyt päätökset hyväksytään (ks. Lind, Greenberg, Scott & Welchans, 2000).

Thibautin ja Walkerin (1978) tutkimukset dominoivat pitkään oikeudenmukaisuuskirjallisuuden tutkimusfokusta (Tyler & Blader, 2000), kunnes Leventhal (1980) kritisoi jaon oikeudenmukaisuutta yksiulotteisuudesta sekä menettelytapojen huomioitta jättämistä päätöksenteossa. Leventhal kehitti tämän kritiikin pohjalta laajemman määritelmän menettelytapojen oikeudenmukaisuudelle muodostaessaan kuusi sääntöä, joilla yksilöt voivat arvioida päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuutta. Nämä päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuutta määrittävät säännöt ovat: edustavuus, puolueettomuus, tarkkuus, oikaistavuus, johdonmukaisuus ja eettisyys. Päätöksentekoprosessin *edustavuus* tarkoittaa sitä, että kaikilla henkilöillä, joita päätökset koskevat, on mahdollisuus sanoa mielipiteensä

päätöksenteon aikana. Päätöksen *puolueettomuus* toteutuu silloin, kun päätöksentekijän omat intressit, asenteet ja käsitykset eivät vaikuta päätöksentekoon. Tällöin päätöksentekijä pystyy huomioimaan kaiken oleellisen informaation päätöstä tehdessään. Päätöksenteon prosessin *tarkkuus* toteutuu silloin, kun päätös perustuu mahdollisimman validiin tietoon, ja tietoihin perustuvaan mielipiteeseen. *Oikaistavuuden* periaatteen mukaan päätöksenteon kohteella tulee olla mahdollisuus tarkistaa itseään koskeva arviointi ja tiedot. Jos päätöstä pidetään epäoikeudenmukaisena, tulee työntekijällä olla jonkinlainen mahdollisuus puuttua päätökseen. Menettelytapojen *johdonmukaisuuden* periaate koskee sekä aikaa että ihmisiä. Ajallinen johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että menettelytapa on samanlainen ja samalla tavalla toteutettu ajankohdasta riippumatta. Henkilöitä koskeva johdonmukaisuus toteutuu, kun jaon perusteet ovat samanlaiset kaikille työntekijöille. Päätöksenteon *eettisyys* tarkoittaa, että menettelytavat noudattavat moraalisia ja eettisiä arvoja, eivätkä siis sisällä esimerkiksi lahjontaa tai vilppiä. Jos päätöksenteon prosessi noudattaa näitä kuutta sääntöä, voi päätöstä ja tulosta pitää oikeudenmukaisena kaikkien näkökulmasta katsottuna. (Leventhal, 1980.) Tässä tutkimuksessa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tarkastellaan Leventhalin (1980) periaatteiden mukaisesti.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan oikeudenmukaisuuden tutkijat ovat keskustelleet edellisessä kappaleessa esiteltyjen kolmen oikeudenmukaisuuden komponenttien käsitteellisistä samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista. Oikeudenmukaisuuden tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, että jakava ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovat käsitteellisestä erilliset (Cohen-Charash & Spector 2001; Greenberg, 1990), vaikka jakavan ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden onkin tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä toisiinsa (Colquitt et al. 2001, 427). Tutkijat eivät ole yhtä samaa mieltä menettelytapojen ja vuorovaikutuksen käsitteellisestä erillisyydestä. Toisten tutkijoiden mukaan menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta voi pitää erillisinä oikeudenmukaisuuden tutkimuksen muotoina (ks. Colquitt ym., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001, Bies, 2001), kun taas toiset näkevät, että niitä tulisi tutkia yhtenä komponenttina (Cropanzano, Bowen ja Gilliland, 2007; Tyler & Lind, 1992; Brockner & Wiesenfeld; Tyler ym., 1996). Viimeksi mainitun määritelmän mukaan

vuorovaikutuksen oikeuden mukaisuus on yksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden komponenteista. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen relevanttia on ryhmäarvomallia⁴ kannattavien tutkijoiden näkemys siitä, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on menettelytapojen oikeudenmukaisuuden komponentti (ks. Greenberg 1990; Lind & Tyler 1988; Smith ym., 2003; Tyler & Blader 2000; Tyler & Lind 1992).

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden katsotaan ryhmäarvomallia kannattavien tutkijoiden lailla olevan yksi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden komponenteista. Tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden eri lajien seurausten tarkastelun sijaan on oleellisempaa tarkastella oikeudenmukaisuuden lähteiden vaikutusta oikeudenmukaisuuden seurauksiin. Tämän tutkimuksen kontekstin huomioon ottaen oikeudenmukaisuuden lähteiden vaikutuksiin keskittyminen on perusteltua: työntekijävähennyksissä oikeudenmukaisuuden lähteen merkitys korostuu, sillä usein ainut menettelytapojen oikeudenmukaisuuden lähde on työnantaja. Tutkijoiden mukaan oikeudenmukaisuuskokemusten vaikutusten lähempi tarkastelu on usein paikallaan, sillä oikeudenmukaisuusinformaation lähde voi vaikuttaa hyvin merkittävästi yksilön käsityksiin oikeudenmukaisuudesta (Rupp & Cropanzano, 2002).

Työntekijä voi muodostaa käsityksensä oikeudenmukaisuudesta kahdelta eri lähteeltä: johdolta ja organisaatiolta. Aiemman tutkimuksen valossa organisaation ja johdon oikeudenmukaisuus vaikuttaa erikseen siihen, miten työntekijät näkevät muutoksen ja reagoivat siihen (Karriker, 2007; Foster, 2010). Yleensä johtoa pidetään ilmeisenä oikeudenmukaisuuden lähteenä, sillä johdolla on suora valta alaisiinsa ja siten mahdollisuus vaikuttaa erinäisiin työntekijälle mieluisiin lopputuloksiin. Vaikka organisaatio ei ole oikeudenmukaisuuden lähteenä yhtä ilmeinen, pidetään sitäkin yhtälailla tärkeänä. (Rupp & Cropanzano, 2002.)

Aiemman oikeudenmukaisuuden tutkimuksen valossa organisaatio ja johto nähdään siis erillisinä vallankäyttäjinä, jotka voivat käyttäytyä reilusti tai epäreilusti toisistaan riippumatta (Cropanzano, Chrobot-Maison, Rupp & Prehar,

⁴Ryhmäarvomalli kappaleessa 4.2

2004). Tutkijoiden mukaan erityisesti näin voidaan olettaa olevan suurissa ylhäältä alas suuntautuvissa muutosprosesseissa, jossa organisaatio tekee päätökset, jotka johto toteuttaa. (Masterson ym., 2000). Tämän tutkimuksen kannalta tämä on erityisen relevanttia, sillä tutkimuksen kohteena on juurikin tämänkaltainen laaja, ylhäältä alas suuntautuva organisaatiomuutos, jossa organisaatiolla ja keskijohdolla on toisistaan erilliset toimintaroolit. Edellä mainittujen perustelujen pohjalta pidän tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden lähteiden vaikutuksia oleellisempänä kuin oikeudenmukaisuuden laatujen ja tutkin keskijohdon ja organisaation oikeudenmukaisuuden menettelytapojen vaikutuksia erikseen.

4.2 Oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen identiteetin yhteys: ryhmäarvomalli

Perinteisesti oikeudenmukaisuuden teoriat (Thibaut & Walker 1975) ovat perustuneet instrumentaaliin malleihin ja olettaneet, että ihmiset arvostavat oikeudenmukaisuutta siksi, koska oikeudenmukaisuuden avulla heillä on suurempi mahdollisuus saada itselleen mieluinen lopputulos päätöksentekoprosessissa. Oikeudenmukaisuuden kokemusten voidaan kuitenkin nähdä olevan sosiaalisesti rakentuneita, sillä niitä motivoi vahvasti yksilön oman edun tavoittelun (Thibaut & Walker, 1975) lisäksi yksilön psykologinen tarve varjella suhteitaan kuulumiinsa ryhmiin (Tyler, 1989). Relationaalinen oikeudenmukaisuus (*relational model of procedural justice*) edustaa edellä mainittua näkemystä (Konovsky, 2000). Relationaaliin malleihin kuuluu muun muassa oikeudenmukaisuuden ryhmäarvomalli (*group value model*: ks. Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992; Tyler & Blader, 2000), jonka esittelen seuraavaksi.

Ryhmäarvomallissa yhdistyy sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja oikeudenmukaisuuden tutkimusoletukset tämän tutkimuksen kannalta kiintoisalla tavalla: ryhmäarvomalli selittää koetun oikeudenmukaisuuden merkityksen yksilölle tämän identiteettiin liittyvillä tekijöillä. Ryhmäarvomallin mukaan ryhmään samastuminen on yksilölle psykologisesti palkitsevaa (Tyler, 1989). Tämän takia yksilöt ovat motivoituneita ylläpitämään sosiaalisia suhteitaan päätöksentekotahoon (Tyler & Lind, 1988; Lind & Tyler, 1992). Tämä oletus perustuu sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletukseen, jonka mukaan

yksilöt haluavat kuulua sosiaalisiin ryhmiin ja myös säilyttää olemassa olevat sosiaaliset siteet, joita heillä on sisäryhmiinsä (Tajfel & Turner, 1979).

Ryhmäarvomallin mukaan oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat tärkeitä yksilölle, koska ne antavat hänelle tietoa hänen statuksestaan – tuottavat tunteita ylpeydestä ja arvostuksesta. Toisin sanoen koettu oikeudenmukaisuus välittää yksilölle hänen identiteettinsä kannalta oleellista tietoa: oikeudenmukaisuus kertoo yksilölle, onko hän arvostettu jäsen ryhmässään ja voiko hän olla ylpeä omasta ryhmästään muiden ryhmien joukossa. (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992.)

4.2.1 Samastuminen ja itsetunto

Ryhmäarvomallin mukaan työntekijät ovat kiinnostuneita kolmesta heidän kontrollinsa ulkopuolella olevasta asiasta, joiden avulla he arvioivat johdon oikeudenmukaisuutta. Nämä kolme tekijää ovat: 1) päätöksentekoprosessin neutraalius, 2) päätöksentekotahon luotettavuus ja 3) oma sosiaalinen asema. Neutraalius viittaa päätöksentekoprosessin puolueettomaan, rehelliseen ja varmaan tietoon. Luottamuksella puolestaan tarkoitetaan johdon rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Yksilön asema ryhmässä taas tarkoittaa arviota yksilön saamasta arvostavasta kohtelusta, kunnioituksesta ryhmän jäsenenä sekä hänen oikeuksiensa huomioonottamisesta. Näiden kolmen oikeudenmukaisuuden komponentin⁵ nähdään ryhmäarvomallin mukaan vaikuttavan yksilöiden tekemiin statusarvioihin. (Tyler, 1989.)

Oikeudenmukaisuuden perusteella tehtävät statusarviot koostuvat arvostuksesta ja ylpeydestä (Tyler & Lind, 1992). Arvostus voidaan määritellä sekä työstä saaduksi että henkilökohtaiseksi arvostukseksi. Ylpeyden voidaan ajatella puolestaan tarkoittavan yksilön subjektiivista käsitystä oman ryhmänsä arvosta, eli siitä, kuinka arvostettavana yksilö kokee oman ryhmänsä. (Tyler ja Blader, 2000, 155 – 156). Ylpeys on lähellä sosiaalisen identiteetin määritelmää, jonka mukaan sosiaalinen identiteetti on osa yksilön minäkuva, joka perustuu yksilön tietoisuuteen jäsenyydestään jossain ryhmässä sekä siitä emotionaalisesta arvosta, jonka yksilö antaa tälle ryhmäjäsenyydelleen (Brown, 2000).

⁵ Neutraaliuden, luotettavuuden ja sosiaalisen aseman voidaan nähdä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kuuluvina periaatteina (ks. Tyler, 1989)

Oletus statusarvioiden vaikutuksesta oikeudenmukaisuuden kokemuksiin on peräisin sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletuksista. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilöt ovat motivoituneita muodostamaan ja säilyttämään positiivisen kuvan itsestään, sillä he haluavat tuntea itsensä arvostetuksi ja ylpeäksi ryhmäjäsenyydestään. Ryhmäarvomalli (Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1989) heijastaakin sosiaalisen identiteetin lähestymistavan periaatteita ja olettaa, että ryhmäsuhteet ovat yksilöille tärkeitä sen vuoksi, että ryhmäjäsenyys, jaettu sosiaalinen kategoria, tarjoaa yksilölle ainekset sosiaalisen identiteetin (Tyler & Blader, 2001) ja siten positiivisen itsetunnon rakentamiselle (Huo ym., 1996). Tässä rakennusprosessissa on menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mukaisesti tärkeää yksilön saama kohtelu yleensä, eikä yksittäinen lopputulos (Huo ym., 1996).

Ryhmäarvomalli ehdottaa samastumisen vaikuttavan statusarvioiden ohella siihen, kuinka merkittävänä yksilöt pitävät oikeudenmukaisuuden kokemuksiaan (Tyler & Blader, 2000). Yhtenä syynä tähän pidetään sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaisesti yksilön halua vakauttaa sosiaalisen maailman epävarmuutta: ryhmäjäsenyys antaa informaatiota omien asenteiden ja arvojen sopivuudesta ympäröivään sosiaaliseen maailmaan (Tyler, 1989). Tyler ja Blader (2000) laajensivat alkuperäistä ryhmäarvomallia ja lisäsivät statusarvioiden rinnalle ryhmään samastumisen toiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Toisin sanoen Tylerin ja Bladerin (2000) mukaan: 1) oikeudenmukaisuuskokemukset ovat yhteydessä erilaisiin seurauksiin ja 2) samastuminen ja statusarviot vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja niiden vaikutuksiin.

Koiviston ja kollegoiden (2013) mukaan Tylerin ja Bladerin (2000) laajennettu ryhmäarvomallin soveltuu organisaatiomuutosten, kuten työntekijävähennysten tarkasteluun. Koiviston ja ym. (2013) mukaan ryhmäarvomalli tarjoaa sosiaalipsykologisesti kiintoisan teoreettisen selityksen siihen, miten oikeudenmukaisuudella voi hallita epävarmuutta. Tylerin ja Bladerin (2000) laajennettu ryhmäarvomalli on myös tämän tutkimuksen kannalta erityisen relevantti, sillä se selittää itsetuntoon liittyvien statusarvioiden lisäksi samastumisella oikeudenmukaisuuden merkitystä yksilölle. Tässä tutkimuksessa

ryhmäarvomalli käsitetään alkuperäisen Tylerin ja Lindin (1992) sekä myöhemmän Tylerin ja Bladerin (2000) luoman mallin pohjalta. Näin ollen ryhmäarvomallin oletukset tarjoavat teoreettisen selityksen sille, miksi itsetunto ja samastuminen vaikuttavat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksiin työntekijävähennysten kontekstissa.

5 AIKAISEMPI TUTKIMUS TYÖNTEKIJÄVÄHENNYSTEN KONTEKSTISSA

5.1 Työntekijävähennysten tuoma epävarmuus

Muutos on jatkuvasti läsnä organisaatioissa irtisanomisten, uudelleenorganisointien ja fuusioiden muodossa (Fugate ym., 2012). Muutoksiin liittyvän epävarmuuden tiedetään vaikuttavan negatiivisesti sekä yksilöihin että organisaatioon (Arnetz, 2005). Organisaatiomuutokset, kuten työntekijävähennykset, muuttavat yksilön vallitsevaa tilaa ja tekevät sosiaalisesta ympäristöstä arvaamattoman, mikä aiheuttaa yksilössä epävarmuuden ja uhan tunteita (Lazarus & Folkman, 1984). Epävarmuuden ja uhan tunteet johtavat puolestaan kappaleessa kaksi mainittuihin negatiivisiin fyysisiin ja psyykkisiin seurauksiin (ks. Vahtera, Kivimäki, Pentti & Theorell, 2000). Epävarmuuden on lisäksi havaittu olevan yhteydessä luottamuksen heikentymiseen organisaatiota kohtaan sekä heikentävän tunnetta siitä, että organisaatio on rehellinen ja pitää huolta yksiöstä (Schweiger & DeNisi, 1991).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten mukaisesti irtisanomistilanteessa yksilö menettää sosiaalisen kategorian, organisaation ja työryhmänsä, johon hän on samastunut. Sosiaalisen kategorian menetyksellä on seurauksia yksilön sosiaaliselle identiteetille erityisesti henkilöillä, joilla organisaatioon perustuva identiteetti on keskeinen. Muun muassa Hogg ja Terry (2000) painottavat yksilön tarvitsevan ryhmäjäsenyyksiensä tuomaa informaatiota erityisesti tilanteissa, joissa vallitsee suuri epävarmuus. Irtisanomisten voidaan ajatella tuottavan itseen kohdistuvia epävarmuuden tunteita siitä syystä, että irtisanottu ei enää kuulu sosiaaliseen kategoriaan eli organisaatioon, johon hän on enemmän tai vähemmän samastunut työuransa aikana. Tämä irtautuminen sosiaalisesta kategoriasta tekee yksilön käsityksistä

itsestä ja sosiaalista maailmasta epävarmoja, koska irtisanotulla ei ole enää sisäryhmää ”ohjeistuksena” siitä, miten käyttäytyä, tuntea ja ajatella. Hänellä ei ole myöskään sisäryhmää, jonka suhteen tehdä itselle suopeaa sosiaalista vertailua. Työntekijävähennysten voidaan näin ollen ajatella olevan sosiaalinen tilanne, joka voi aiheuttaa yksilölle suuriakin epävarmuuden tunteita.

Epävarmuutta on kirjallisuudessa käsitteellistetty monin eri tavoin riippuen teoreettisesta lähestymistavasta. Epävarmuuden voidaan nähdä heijastavan kontrollia, itseen kohdistuvaa epävarmuutta, kuoleman pelkoa sekä yksilön asemaa organisaatiossa (van den Bos, 2001; De Cremer & Sedikides, 2005). Epävarmuus voi myös kohdistua ainoastaan ympäröivään tilanteeseen, jolloin epävarmuus liittyy yksilön ympäristön tapahtumiin eikä häneen itseensä (Desai ym., 2011). Van den Bosin (2009) mukaan on olemassa luonteeltaan kahdenlaista epävarmuutta. Toinen liittyy informaatioon ja toinen yksilöön itseensä. Tiedollista epävarmuutta esiintyy silloin, kun yksilö tekee sosiaalisia arviointeja ja hänellä ei ole riittävästi informaatiota saatavilla. Tällöin yksilö ei pysty olemassa olevien tietojen perusteella tekemään luotettavia arviointeja ja kokee siksi epävarmuutta. (mts.)

Yksilöön kohdistuvaa epävarmuutta on määritelty useilla eri tavoilla. Itseen kohdistuvan epävarmuuden voi ajatella olevan kontekstista riippuvainen käsite, joka yleisesti määritellään tunteiksi, asenteiksi, uskomuksiksi, käsityksiksi sekä suhteiksi muihin (van den Bos, Poortvliet, Maas, Miedema & van den Ham, 2005, 93). Aiemmassa tutkimuksessa itseen kohdistuvan epävarmuuden on määritelty myös heijastavan sosio-kulttuurisia arvoja, normeja ja maailmankatsomuksia (van den Bos ym., 2005). Epävarmuuden voi myös käsittää tarkoittavan tunteita, jotka joko liittyvät suoraan tai heijastavat yksilön käsityksiä hänen sosiaalisesta maailmastaan tai hänestä itsestään (Hogg, Sherman, Dierselhuis, Maitner & Mottfit, 2007). Tässä tutkimuksessa epävarmuus heijastaa irtisanomistilanteen tulkintaa uhkana ja mahdollisuutena.

5.1.1 Työntekijävähennykset uhkana ja mahdollisuutena

Lazaruksen ja Folkmanin (1984) mukaan ihmisillä on taipumus kognitiivisesti tulkita stressaavat tilanteet, kuten työntekijävähennykset kaksivaiheisesti uhkana ja mahdollisuutena. Primaariarvion pohjalta yksilö arvioi tilanteen stressaavuuden

ja sekundaariarvion pohjalta käytössä olevat resurssit ja coping – keinot (mts). Bardi, Guerra ja Ramdeny (2009) kutsuvat yksilön kykyä hallita stressaavaa tilannetta, kuten irtisanomistilannetta epävarmuuden hallintakyvyksi. Bardi ja kollegat (2009) määrittelevät epävarmuuden hallintakyvyn (*uncertainty tolerance*) yksilön taipumukseksi tulkita epäselvä ja stressaava tilanne sekä uhkana että mahdollisuutena.

Irtisanomistilanteen arvioiminen uhkana edustaa potentiaalista uhkaa yksilön hyvinvoinnille (Lazarus, 1991) sekä hänen identiteetilleen ja itsetunnolleen (Schlenker & Leary, 1982). Fugate ja kollegat (2012) näkevät uhan tulkinnan olevan psykologinen mekanismi, joka vaikuttaa muutoksen tuomien negatiivisten reaktioiden taustalla. Muutos voidaan arvioida jopa siinä määrin uhkaavana, että sen nähdään heijastavan yksilön epävarmuutta selviytyä tilanteen vaatimuksista sekä huolta tilanteen tuomista mahdollisista tulevaisuuteen liittyvistä haitallisista seurauksista. Tällöin uhan tulkinta heijastaa yksilön epävarmuutta hänen kyvyssään selviytyä stressaavasta tilanteesta sekä huolta siitä, että kyseinen tilanne aiheuttaa hänelle mahdollisesti negatiivisia seurauksia tulevaisuudessa. (Bardi, ym., 2009.)

Yksilöt voivat suhtautua myös positiivisesti muutokseen, jolloin muutokset tulkitaan mahdollisuutena (Lazarus & Folkman, 1984, Brewer & Skinner, 2002). Mahdollisuuden tulkintojen on havaittu ilmenevän positiivisten seurausten, erityisesti positiivisten affektien, kanssa (Skinner & Brewer, 2002). Irtisanomistilanteen tulkinta mahdollisuutena vähentää uhan ja ahdistuksen tunnetta ja johtaa varmempien selviytymiskeinojen käyttöön, eli auttaa näkemään tilanteen seuraukset positiivisemmassa valossa (mts). Fugate ja kollegat (2012) puhuvat tahollaan positiivisesta orientoitumisesta muutokseen. Tällä he tarkoittavat yksilön tapaa havaita ja suhtautua muutokseen. Silloin, kun yksilö orientoituu positiivisesti muutokseen, hänellä on positiivinen ja aktiivinen lähestymistapa muutoksen tuomiin seurauksiin. Tällöin yksilö on varma omista kyvyistään selvitä tilanteen vaatimuksista ja hän näkee muutoksen positiivisessa valossa. (mt.) Tässä tutkimuksessa positiivinen orientoituminen muutokseen käsitetään mahdollisuuden tulkintana. Irtisanomistilanteen tulkinta mahdollisuutena heijastaa siis yksilön luottamusta hänen kykyihinsä selvitä

tilanteen vaatimuksista sekä hänen positiivisia odotuksiaan tulevaisuuden palkinnoista, joita tilanteesta selviytyminen voi tuoda tullessaan. (Bardi, ym., 2009.)

Lazarus ja Folkman (1984) näkevät, että uhan ja mahdollisuuksien tulkinnalla on ennakoiva, tulevaisuuteen suuntautuva luonne: uhan tulkinta edustaa mahdollisia menetyksiä ja mahdollisuuden tulkinta edustavaa potentiaalisia positiivisia seurauksia tulevaisuudessa (Bardi, Guerra, Ramdeny, 2009). Organisaatiomuutoksen tutkimuksessa, johon irtisanomistilanteiden tutkimus lukeutuu, uhan tulkintaa on perinteisesti tutkittu joko yksilön pysyvänä ominaisuutena (Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000) tai ympäristön tekijänä, joka on esimiesten ja organisaation kontrollin ulottumattomissa (Armenakis & Badeian, 1999). Fugate ja kollegat (2012) näkevät positiivisen orientoitumisen muutokseen muuttuvana ja tapahtumakohtaisena tilana. Molempien sekä uhan että mahdollisuuden tulkinnan voidaan kuitenkin nähdä olevan luonteeltaan transaktionaalisia, jolloin henkilökohtaisten että tilanteeseen liittyvien tekijöiden ajatellaan vaikuttavan uhan ja mahdollisuuden tulkintojen muodostumiseen (Fugate ym., 2012; Bardi, Guerra, Ramdeny, 2009; Lazarus & Folkman, 1984). Tässä tutkimuksessa uhan ja mahdollisuuden arviointien ajatellaan olevan edellä mainitun määritelmän mukaisesti transaktionaalisia ja toisistaan erillisiä tiloja, jotka vaihtelevat tilanteen ja ajan mukaan.

5.2 Oikeudenmukaisuuskokemukset työntekijävähennysten kontekstissa

Oikeudenmukaisia menettelytapoja pidetään laajalti avaintekijänä organisaatioiden henkilöstön johtamisessa (Konovsky, 2000). Organisaatiomuutoskirjallisuus, erityisesti irtisanomisten kontekstissa, osoittaaakin, että muutoksen tuomat negatiiviset psyykkiset ja fyysiset seuraukset riippuvat suurella määrällä siitä, miten muutosprosessi hoidetaan (Datta, 2009). Koiviston (2013) mukaan jo edellisessä kappaleessakin mainittujen irtisanomisten negatiivisten seurausten takia on tärkeää, että johdolla on keinoja hallita epävarmuutta. Koivisto (2013) sekä monet muut tutkijat (ks. van den Bos & Lind, 2002; van den Bos, 2001; De Cremer ym., 2007; Fugate ym., 2012) ehdottavat tutkimustensa pohjalta oikeudenmukaisuutta epävarmuuden hallintakeinoksi.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkittävän roolin puolesta puhuvat myös monet muut tutkijat: menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä yksilön että organisaation kannalta erilaisissa konteksteissa, mukaan lukien organisaatiomuutokset. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on muun muassa havaittu olevan merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta (Elovainio ym., 2001), sen on havaittu lisäävän positiivista mielikuvaa organisaatiosta, tuottavan työnvaatimukset ylittävää harkinnanvaraista organisaatiokansalaiskäyttäytymistä (Koper, van Knippenberg, Bouhuijs & Wilke, 1993). Mutta mikä tärkeintä, menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on havaittu muokkaavan yksilön asenteita, tunteita ja käyttäytymistä (Tyler & Blader, 2000, 69).

Oikeudenmukaisuustutkimuksen perusteella tiedetään, että yksilöt kykenevät ylläpitämään edellä mainittuja positiivisia seurauksia myös tilanteissa, joissa koettu oikeudenmukaisuus on yhdistettynä epävarmuuden tunteisiin (Tyler & Lind, 1992). Muun muassa Mishra ja Sreitzer (1998) antavat tutkimuksellaan tukea oletukselle oikeudenmukaisuuden positiivisista vaikutuksista epävarmuutta herättävässä tilanteessa. He tutkivat positiivisia ja negatiivisia reaktioita työntekijävähennyksiin ja havaitsivat, että työntekijät, jotka kokevat menettelytavat oikeudenmukaisina, reagoivat positiivisemmin irtisanomisiin verrattuna työntekijöihin, jotka kokivat epäoikeudenmukaisuutta (mts).

Lind ja van den Bos toivat tutkimuksillaan (ks. van den Bos, 2001; Lind & van den Bos, 2002) ensimmäisenä esiin oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden välisen yhteyden. Lindin ja van den Bosin (2002) mukaan koettu oikeudenmukaisuus ja epävarmuus ovat niin läheisesti yhteydessä toisiinsa, ettei ole mahdollista ymmärtää toista ilman toista. Lind ja van de Bos (2002) kehittivät tästä oletuksesta epävarmuuden hallintamallin (*uncertainty management theory*), jonka mukaan koettu oikeudenmukaisuus mahdollistaa yksilöille tavan hallita epävarmuutta elämässään. Lind ja van den Bos (2002) olettavat, että oikeudenmukaisuuden kokemukset tarjoavat yksilöille informaatiota sosiaalisesta ympäristöstään, jolla he voivat käsitellä epävarmuuden tunteita. Koettu oikeudenmukaisuus ohjaa irtisanomistilanteessa työntekijöiden henkilökohtaisia asenteita ja toimintaa, joita he tarvitsevat epävarmuuden hallinnassa. (Lind & van

den Bos, 2002.) Tämä on linjassa ryhmäarvomallin ja sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten kanssa. Näiden oletusten mukaan oikeudenmukaisuuskokemukset vähentävät itseen kohdistuvaa epävarmuutta, sillä ne toimivat yksilön informaatiolähteinä siitä, kuinka yksilön tulisi käyttäytyä ja tuntea (Hogg, 2001).

Lindin ja van de Bosin (2002) mukaan voimakkaat oikeudenmukaisuuskokemukset muutostilanteessa ovat merkki siitä, että oikeudenmukaisuuden kokemuksia käytetään ratkaisemaan sosiaalisia ja psykologisia kysymyksiä. Tämän takia oikeudenmukaisuuskokemuksilla ajatellaan olevan suurin vaikutus uskomuksiin ja käyttäytymiseen aikoina, jolloin oikeudenmukaisuus on yksilölle kaikista hyödyllisintä (Lind, 2001, 56 - 89; Lind & van den Bos, 2002). Lind ja van de Bos (2002) olettavat tämä olevan silloin, kun yksilö on epävarmuuden tunteita herättävässä tilanteessa. Epävarmuuden hallintamallin oletukset ovat laajalti sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin, mukaan lukien irtisanomistilanteet, sillä ne ottavat huomioon sosiaalisen epävarmuuden lisäksi yleisen epävarman tilanteen, mikä voi johtua mistä tahansa epävarmuutta aiheuttavasta lähteestä. (mts.)

van den Bos (2001) toteutti kolme koetta, joissa hän tutki epävarmuuden hallintamallin oletuksia. Van den Bos (2001) käytti epävarmuuden tunteita manipuloivia kysymyksiä virittääkseen tutkittavissa epävarmuuden tunteita. Tämän jälkeen hän selvitti oikeudenmukaisuuden vaikutuksia affektiivisiin reaktioihin. Tutkimustulokset ovat linjassa edellisen kappaleen oletuksen kanssa ja antavat osviittaa sille, että oikeudenmukaisuutta käytetään ratkaisemaan psykologisia kysymyksiä epävarmuutta herättävässä tilanteessa. Kaikissa kolmessa kokeessa koettu oikeudenmukaisuus sai aikaan voimakkaampia affektiivisiä reaktioita niillä koehenkilöillä, jotka joutuivat käsittelemään manipuloivien kysymysten aiheuttamia epävarmuuden tunteita. Lind ja van de Bos (2002) saivat tukea epävarmuuden ja oikeudenmukaisuuden välisille yhteyksille myös myöhemmissä tutkimuksissaan. Näissä tutkimuksissa he havaitsivat koetulla oikeudenmukaisuudella olevan voimakkaampia vaikutuksia reaktioihin tilanteissa, joissa yksilöt kokevat itsensä tai vallitsevan tilanteen epävarmaksi (mts).

Epävarmuuden hallintamallin oletukset ovat sittemmin saaneet empiiristä tukea useissa tutkimuksissa: oikeudenmukaisuudella on aiemmassa tutkimuksen valossa havaittu olevan merkittävä rooli työntekijävähennyksissä (Molinsky & Margolis, 2006). De Cremer ja kollegat (2007) käyttivät samoja van den Bosin (2001) epävarmuuden tunteita manipuloivia kysymyksiä tutkimuksessaan. He saivat tukea epävarmuuden hallintamallin oletuksille ja osoittivat erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä epävarmuuden tunteisiin (mts). Useat muut tutkijat ovat myös osoittaneet menettelytapojen oikeudenmukaisuuden positiivisen vaikutuksen epävarmuuden hallintaan (ks. Diekmann, Barsness & Sondak, 2004; van den Bos ym., 2005, Desai, Diekmann & Sondak, 2011). Fugaten ja kollegoiden (2012) mukaan oikeudenmukaiset menettelytavat muutosprosessin aikana määrittävät sen, kuinka uhkaavana yksilöt kokevat muutokset organisaatioissa. Fugate kollegoineen (2012) havaitsivat tutkimuksessaan koetun oikeudenmukaisuuden vähentävän uhan arviointeja ja lisäävän mahdollisuuden arviointeja organisaatiomuutoksen aikana. Myös De Cremer ja kollegat (2007) saivat samansuuntaisia tuloksia kokeellisessa tutkimuksessaan. Heidän tuloksensa tuovat esiin erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkityksellisen, positiivisuutta aikaan saavan roolin epävarmuuden tunteiden hallinnassa (mts).

Aiemman tutkimuksen ja sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletuksien pohjalta on mahdollista ajatella, että oikeudenmukaisuuden kokemukset toimivat ohjeistuksena, miten epävarmuuden tunteita herättävässä sosiaalisessa kontekstissa tulisi toimia. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletuksista huolimatta aiemmassa organisaatiomuutoksen tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallinnan välisiä suoria yhteyksiä ei ole tutkittu kovinkaan paljoa (ks. van den Bos ja Lind, 2002; Koivisto, 2013; Fugate ym., 2012). Oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallinnan välisiä yhteyksiä on pääasiallisesti tutkittu epäsuorasti (ks. van den Bos, 2001; Lind & van den Bos, 2002; De Cremer ym., 2007).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta on kuitenkin perusteltua olettaa oikeudenmukaisuuden kokemusten vaikuttavan epävarmuuden hallintakykyyn, eli siihen missä määrin irtisanotut tulkitsevat

tilanteen uhkana ja mahdollisuutena. *Oletan tässä tutkimuksessa, että menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus lisää irtisanomistilanteen mahdollisuuden tulkintaa ja puolestaan vähentää irtisanomistilanteen uhan tulkintaa.*

5.3 Sosiaalinen identiteetti työntekijävähennysten kontekstissa

Koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallinnan välinen yhteys on havaittu aiemmassa tutkimuksessa (ks. epävarmuuden hallintamalli). On kuitenkin epäselvää, miksi toiset ihmiset reagoivat voimakkaammin oikeudenmukaisuuteen kuin toiset. Kysymyksiä herättää myös, minkälaiset persoonat reagoivat voimakkaasti koettuun oikeudenmukaisuuteen ja sen seurauksiin. Näin ollen on mahdollista, että oikeudenmukaisuuden vaikutus uhan ja mahdollisuuden tulkintoihin ei ole välttämättä kovin yksiselitteinen. Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa viime vuosina esillä olleista sosiaaliseen identiteettiin liittyvien seikkojen, itsetunnon ja samastumisen, vaikutuksesta oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn (uhka ja mahdollisuus) väliseen yhteyteen (ks. van den Bos, 2001; De Cremer, 2003).

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletusten perusteella erot uhan ja mahdollisuuden tulkinnoissa voivat liittyä yksilön vallalla olevaan sosiaaliseen identiteettiin (samastuminen), mikä heijastaa tilanteen merkitystä yksilölle. Bardin, Ramdenyn ja Querran (2009) mukaan uhan ja mahdollisuuden tulkinnat heijastavat yksilön käsitystä siitä, mitä hänellä on tilanteessa menetettävänä (mts). Tällaisen henkilökohtaisen merkityksen takia on mahdollista ymmärtää eroja yksilöiden tulkintojen välillä - miksi toiset tulkitsevat muutokset enemmän uhkana ja toiset enemmän mahdollisuutena. (Fugate ym., 2012.)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja ryhmäarvomallin oletusten mukaisesti kahden tekijän ajatellaan vaikuttavan voimakkaasti työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen – samastumisen ja itsetunnon (Bosco, di Masi & Manuti, 2013). Ryhmäarvomallin oletusten mukaisesti oikeudenmukaisuuskokemuksilla on yksilölle erityistä merkitystä silloin, kun 1) hän haluaa ylläpitää sosiaalisia suhteitaan kuulumiinsa ryhmiin ja 2) kun kyseessä on yksilön identiteettiin liittyvät seikat (Tyler, 1989). Oikeudenmukaisuuden tuomalla informaatiolla on

myös positiivisen itsetunnon muodostamisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeä tehtävä, sillä yksilön sisäryhmä toimii myös positiivisen sosiaalisen identiteetin ja itsetunnon lähteenä (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992).

Vaikka ryhmäarvomalli osoittaa identiteettiin liittyvien seikkojen merkityksen oikeudenmukaisuuden ja sen seurausten kokemisessa, samastumisen ja itsetunnon vaikutusta oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn väliseen yhteyteen ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa tutkittu. Aikaisemmat epävarmuuden vähentämisen ja ryhmäarvomallin oletusten tutkimukset oikeudenmukaisuuden tutkimuskentällä antavat kuitenkin tukea sille, että nämä identiteettiin liittyvät seikat ovat mahdollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisiin yhteyksiin.

5.4.1 Samastuminen

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilön ryhmään perustuva identiteetti, joka on yksilön identiteeteistä keskeisin, vaikuttaa eniten yksilön hyvinvointiin ja käyttäytymiseen (Hogg, 2000). Ryhmäarvomalli yhdistää sosiaalisen identiteetin ja oikeudenmukaisuuden oletukset ja esittää, että voimakas samastuminen ryhmään saa aikaan taipumusta arvioida ryhmän prosessit oikeudenmukaisempana. Oikeudenmukaisuuden arviointien on puolestaan todettu johtavan positiivisiin seurauksiin. (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992.) Toisin sanoen ryhmäarvomalli olettaa, että oikeudenmukaisuudella on erityisesti merkitystä voimakkaasti samastuneille yksilöille. Tämän arvioidaan johtuvan siitä, että kyseessä oleva sosiaalinen ryhmä on yksilölle keskeinen tekijä, joka määrittää hänen identiteettiään (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992).

Samastumisella on yleisesti ottaen havaittu olevan erilaisia positiivisia vaikutuksia (Okkonen & Lipponen, 2006). Sosiaalisten siteiden voimakkuuden onkin havaittu vaikuttavan siihen, miten ryhmän jäsenet kokevat tiettyjen tilanteiden lopputulokset (Ellemers, Spears ja Doosje, 2002). Ellemers, Spears ja Doosje (2002) havaitsivat yksilön käsitysten, affektien ja käyttäytymisen riippuvan sosiaalisten siteiden voimakkuudesta. Heidän tutkimustulostensa mukaan silloin, kun yksilöllä on vahvat siteet ryhmäänsä, hyväksynnän puute yksilön arvostamassa ryhmässä tai tämän ryhmän ulkopuolelle sulkeminen aiheuttaa

epävarmuuden tunteita ja negatiivisia affekteja. Nämä negatiiviset seuraukset johtavat heidän mukaansa tilanteen tulkitsemiseksi uhkana. (mts.)

Aiemman tutkimuksen valossa samastuminen näyttää vaikuttavan siihen, kuinka merkityksellisenä yksilö pitää oikeudenmukaisuutta. Useat tutkijat ovat sitä mieltä että, että samastumisella ja oikeudenmukaisuudella on yhteisvaikutus (De Cremer, 2005, Tyler & Blader, 2001). Muun muassa De Cremer (2005) tutki, vaikuttaako samastuminen oikeudenmukaisuuden ja yhteistyön väliseen yhteyteen. Hän havaitsi tutkimuksessaan oikeudenmukaisuuden ja yhteistyön olevan yhteydessä toisiinsa ainoastaan työntekijöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioonsa (mts). Tyler ja Blader (2001) saivat samankaltaisia tuloksia tutkimuksessaan. He päättelivät tulostensa pohjalta, että samastumisella on merkittävä vaikutus yksilön asenteisiin ja arvoihin (mts).

Joidenkin tutkijoiden mielestä oikeudenmukaisuuden ja samastumisen yhteysvaikutus ulottuu myös epävarmoihin tilanteisiin. Nämä tutkijat ehdottavat, että epävarmoissa tilanteissa, kuten irtisanomistilanteessa, samastuminen on yksi seikka, joka vaikuttaa koetun oikeudenmukaisuuden ja sen seurauksien välisiin yhteyksiin (ks. Blader, 2000; Tyler & Blader, 2001; Blader, 2007). Näistä esimerkiksi Blader (2007) toi tutkimuksellaan esiin samastumisen vaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin epävarmuutta herättävässä tilanteessa. Blader (2007) tutki kokeellisella asetelmalla, vaikuttaako menettelytapojen oikeudenmukaisuus enemmän yksilölle tärkeisiin seikkoihin epävarmassa tilanteessa silloin, kun hän on voimakkaasti samastunut. Tulosten mukaan voimakkaampi samastuminen edistää positiivisia arvioita menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta epävarmuuden alla verrattuna alhaisemmin samastuneisiin. (Mts.)

Kramer (2001) vastaa puolestaan tutkimuksellaan kysymykseen, miten jaettu sosiaalinen kategoria auttaa ihmisiä käsittelemään epävarmuutta. Kramerin (2001) tutkimustulosten mukaan sosiaalinen identiteetti antaa ihmisille jaetun sosiaalisen kategorian, samastumisen kohteen, jota he käyttävät saadakseen aikaan luottamuksen tunnetta tilanteessa, joka aiheuttaa epävarmuuden tunteita. Tämä tulos on yhdenmukainen Hoggin ja kollegoiden (ks. Hogg 2000, Hogg & Abrams, 1993) tutkimusten kanssa. Hoggin ja kollegoiden (mts) tutkimusten

mukaan yksilöt käyttävät sosiaalisia ryhmäjäsenyyksiään hallitakseen elämän epävarmuutta. Aikaisemman tutkimuksen valossa epävarmuuden vähentämistä pidetään yhtenä syynä, jonka takia yksilöt liittyvät ja samastuvat ryhmiin (Hogg, 2007; Lind & van de Bos, 2002).

Useat tutkijat ovat sittemmin testanneet tätä epävarmuuden vähentämisen hypoteesia. He ovat havainneet, että yksilöt ovat voimakkaammin samastuneita silloin, kun he tuntevat epävarmuuden tunteita (ks. Grieve & Hogg, 1999; Mullin & Hogg, 1998; Reid & Hogg, 2005; Hogg ym., 2007; Grant & Hogg, 2012). Näistä viimeisimpänä Grant ja Hogg (2012) toteuttivat kaksi tutkimusta, joissa he havaitsivat samastumisen olevan voimakkainta tilanteissa, jotka aiheuttavat yksilölle epävarmuuden tunteita. Nämä tulokset tukevat aiempaa tutkimusta ja tämän tutkimuksen oletusta, jonka mukaan identiteettiin liittyvät seikat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden kokemuksiin.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja ryhmäarvomallin oletukset tukevat oletusta samastumisen moderaatiovaikutuksesta. Näiden oletusten mukaan identiteetin keskeisyys, tai toisin sanoen samastumisen voimakkuus, vaikuttaa oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn (uhka ja mahdollisuus) väliseen yhteyteen epävarmuutta herättävissä tilanteissa. Aikaisemmat tutkimukset tuovat myös esille samastumisen ja oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutuksen sekä samastumisen vaikutuksen epävarmuuteen. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että samastuminen vaikuttaa siihen, kuinka merkityksellisenä oikeudenmukaisuutta pidetään. Tämän perusteella on mahdollista olettaa, että organisaatioon samastumisen määrä vaikuttaa epävarmuuden hallintakykyyn. Toisin sanoen samastuminen organisaatioon vaikuttaa siihen, missä määrin irtisanomistilanne koetaan uhkana ja missä määrin mahdollisuutena. *Ryhmäarvomallin ja aiemman tutkimuksen perusteella oletan, että oikeudenmukaisuus on merkityksellisempää yksilöille, jotka ovat voimakkaammin samastuneita organisaatioonsa verrattuna yksilöihin, jotka ovat alhaisesti samastuneita organisaatioonsa.*

5.4.2 Itsetunto

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilön sisäryhmä antaa hänelle ainekset positiivisen sosiaalisen identiteetin ja siten positiivisen itsetunnon

rakentamiselle (Tajfel, 1978, 65). Ryhmäarvomallin mukaan oikeudenmukaisuus on yksilölle merkityksellistä, koska se tarjoaa hänelle arvokasta tietoa hänen statuksestaan. Oikeudenmukaisuuskokemukset kertovat yksilöille, ovatko he arvostettuja jäseniä ryhmänsä sisällä ja voivatko he olla ylpeitä ryhmäjäsenyydestään. (Hogg, 2001.) Oikeudenmukaisuuden tuomalla informaatiolla yksilön statuksesta on positiivisen itsetunnon muodostamisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeä rooli (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992), sillä informaatio koskien yksilön statusta vaikuttaa siihen, miten yksilöt reagoivat menettelytapoihin. (Tyler, 1989.)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja ryhmäarvomallin oletusten mukaan itsetunto on merkittävä motivaatio, joka vaikuttaa yksilöiden käyttäytymisen taustalla (Rubin & Hewstone, 1998). Muun muassa Judge ja Bono (2001) antavat kattavalla meta-analyysillaan tukea edellä mainitulle oletukselle ja osoittavat itsetunnon vaikuttavan työhön liittyviin seurauksiin, kuten työn suoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Koper ja kollegat (1993) osoittivat ensimmäisenä 1990 - luvulla tutkimuksessaan oikeudenmukaisuuden ja itsetunnon välisen yhteyden. Koper ja kollegat (1993) havaitsivat tutkimuksessaan menettelytapojen epäoikeudenmukaisuuden kokemusten vaikuttavan negatiivisesti itsetuntoon. Heidän mukaansa alhainen itsetunto on epäoikeudenmukaisten menettelytapojen tulosta. Koper ym. (1993) päättelivät tuloksistaan, että menettelytapojen koettu epäoikeudenmukaisuus välittää yksilöille heidän arvoaan väheksyvää informaatiota. Tämä informaatio vaikuttaa negatiivisesti alentaen yksilön itsetuntoa (mts).

Tutkimuskentällä on Koperin ja kollegoiden (1993) jälkeen havaittu itsetunnon ja menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden yhtymäkohtia: molemmat tekijät nähdään pohjimmiltaan relationaalisina. Tämän yhtymäkohdan vuoksi tutkijat pitävät ryhmäarvomallin oletusten mukaisesti todennäköisenä sitä, että itsetunto vaikuttaa oikeudenmukaisuuden ja sen seurausten välisiin yhteyksiin. (De Cremer & Sedikides, 2005; De Cremer, 2002). Oletukset identiteettiin liittyvien seikkojen vaikutuksesta oikeudenmukaisuuden kokemuksiin on osoitettu paikkaansa pitäväksi useissa tutkimuksissa (ks. Koper, van Knippenberg, Bouhuijs, Vermunt & Wilke, 1993; Smith, Tyler & Huo, 2003; van Knippenberg & Hogg, 2003; Johnson,

Selenta & Lord, 2006, Diekmann, Sondak & Barsness, 2007, De Cremer & Sedikides, 2005, De cremer, 2002; van den Prooijen, van den Bos, & Wilke, 2005.) Näistä esimerkiksi Van den Prooijen ja kollegat (2005) toteuttivat kaksi koetta, joissa he havaitsivat henkilöiden, joita oli informoitu heidän sosiaalisesta asemastaan (arvostus) ryhmässä olevan alttiimpia menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksille verrattuna henkilöihin, joita ei informoitu heidän sosiaalisesta asemastaan. He päättelivät tästä, että tieto omasta statuksesta vahvistaa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksia (mts).

Myös muut tutkimukset vahvistavat van Prooijenin ja kollegoiden (2005) tulosta ja osoittavat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden olevan yksilöille tärkeää, koska se välittää heille heidän statukseensa liittyvää tietoa (ks. Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992; Brockner, Heuer, Siegel, Wiesenfeld, Martin, Grover, Reed, Bjorgvinsson, 1998; van den Bos, 2001; Vermunt ym., 2001; De Cremer & Tyler, 2005; Wiesenfeld, Swann, Brockner ja Bartel; 2007). Esimerkiksi Brockner ja kollegat (1998) toteuttivat tahollaan viisi tutkimusta, joista neljässä he havaitsivat oikeudenmukaisuuden seurausten riippuvan henkilöiden itsetunnon tasosta. Wiesenfeld kollegoineen (2007) saivat samankaltaisia tuloksia. He havaitsivat viidessä tutkimuksessaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudella olevan enemmän positiivisia seurauksia yksilöillä, joilla on korkeampi itsetunto verrattuna yksilöihin, joilla on matalampi itsetunto. He ehdottavatkin ryhmäarvomallin pohjalta, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksen voimakkuus riippuu yksilöiden itsetunnosta. (mts.)

Wiesenfeldin, Brocknerin ja Thibaultin (2000) mukaan oikeudenmukaisuuden välittämä informaatio yksilön statuksesta on erityisen tärkeää irtisanomistilanteessa. He tutkivat itsetunnon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteyttä irtisanomistilanteessa. He vertasivat esimiesasemassa olevien sekä alaisten kokemuksia ja huomasivat, että molemmissa ryhmissä epäoikeudenmukaisuudella oli negatiivisia vaikutuksia itsetuntoon. (mts.) Aikaisemman tutkimuksen valossa on mahdollista päätellä, että oikeudenmukaisuudella on merkitystä yksilölle riippumatta siitä, kuinka hyvä itsetunto hänellä on. Näiden yhteyksien voidaan olettaa olevan olemassa myös irtisanomistilanteessa. Tutkimusten mukaan on kuitenkin odotettavaa, että

oikeudenmukaisuuden vaikutuksen voimakkuus vaihtelee itsetunnon tason mukaan. (Diekmann ym., 2007.) Esimerkiksi Hui ja Lee (2009) tutkivat tahollaan itsetunnon vaikutusta työn epävarmuuteen ja sen seurauksiin. He havaitsivat tutkimuksessaan, että korkea itsetunto suojasi koehenkilöitä epävarmuuden negatiivisilta seurauksilta (mts). Tämän antaa osviittaa oletukselle, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus ei ole yhtä tarpeellista korkean itsetunnon omaaville kuin alhaisen itsetunnon omaaville.

Aiemman tutkimuksen valossa näyttää käänteisesti sanottuna siltä, että positiiviset käsitykset itsestä johtavat siihen, että yksilöt reagoivat heikommin oikeudenmukaisuuteen. van den Bos (2001) osoitti tutkimuksessaan yksilöiden reagoivat erityisen voimakkaasti oikeudenmukaisuuteen silloin, kun he tarvitsevat nostetta itsetunnolle. Hänen (mts) tutkimuksessaan alhaisen itsetunnon omaavat reagoivat voimakkaammin oikeudenmukaisuuden muotojen tuomaan informaatioon verrattuna korkean itsetunnon omaaviin. Vermunt ja kollegat (2001) saivat samansuuntaisia tuloksia tutkimuksessaan: menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikutti eniten henkilöihin, joilla oli alhainen itsetunto. Chenin ja kollegoiden (2003) mukaan alhaisemman itsetunnon omaavat henkilöt ovat huolestuneempia siitä, että käytetäänkö heitä mahdollisesti hyväksi ryhmässään. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella ajatellaan olevan heille merkitystä, koska he tekevät oikeudenmukaisuuden perusteella päätelmiä päätöksentekijän luotettavuudesta (mts). Alhaisen itsetunnon omaavat henkilöt ovat myös tutkimusten mukaan kiinnostuneempia omasta statuksestaan ryhmän sisällä, eli siitä, kuinka arvostettuja ryhmän jäseniä he ovat muiden silmissä. He käyttävät ryhmäarvomallin oletusten mukaisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuutta informaationa omasta statuksestaan. (De Cremer, 2002; Van Prooijen ym., 2005.)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja ryhmäarvomallin oletusten perusteella oikeudenmukaisuuden välittämät statusarviot vaikuttavat menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn (uhka ja mahdollisuus) väliseen yhteyteen epävarmuutta herättävissä tilanteissa. Aikaisempi tutkimus tukee sosiaalisen identiteetin lähestymistavan ja ryhmäarvomallin oletuksia ja näyttää, että itsetunto vaikuttaa siihen, kuinka merkityksellisenä oikeudenmukaisuutta pidetään. Tämän perusteella on

mahdollista olettaa, että itsetunnon moderaatiovaikutuksia on relevanttia tutkia menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn suhteen. Toisin sanoen on mahdollista ajatella itsetunnon vaikuttavan siihen, missä määrin irtisanomistilanne tulkitaan uhkana ja mahdollisuutena. *Ryhmäarvomallin ja aikaisemman tutkimuksen perusteella oletan, että oikeudenmukaisuuskokemuksilla on enemmän merkitystä irtisanotuille, joilla on alhainen itsetunto kuin irtisanotuille, joilla on vahva itsetunto.*

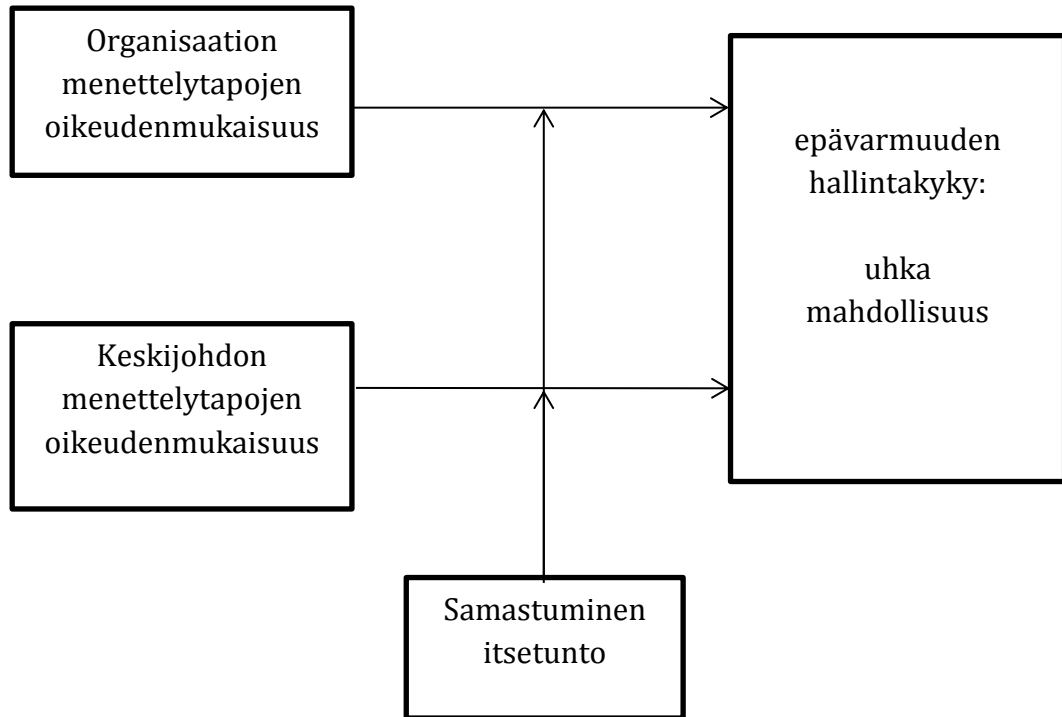
6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TARKOITUS

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan sosiaalisen maailman arvaamattomuus aiheuttaa epävarmuutta, jota yksilöt ovat motivoituneita vähentämään. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilöt pyrkivät vähentämään tätä sosiaalisesta maailman epävakautta ryhmäjäsenyyksillään - saamaan varmuutta siihen, keitä he ovat, miten heidän pitäisi toimia ja miten heidän tulisi tuntea tietyissä tilanteissa. Työntekijävähennykset tekevät yksilöiden sosiaalisesta maailmasta epävakaa, sillä irtisanotut eivät enää kuulu organisaatioonsa, johon he olivat enemmän tai vähemmän työnsä puolesta samaistuneet. Pelkästään ryhmästä poissulkeminen tai mahdollisuus siitä herättää epävarmuutta ja uhan tunteita.

Tässä tutkimuksessa yhdistän menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen ja sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletukset itsekategoriisoinnin tuottamasta depersonalisaatiosta ja sosiaalisesta vertailusta. Oletan tässä viitekehyksessä aiemman tutkimuksen perusteella, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on mahdollista vaikuttaa työntekijävähennysten alle joutuneiden työntekijöiden epävarmuuden hallintakykyyn, eli heidän uhan ja mahdollisuuden tulkintaan. Teorian ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta oletan, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa positiivisesti mahdollisuuden tulkintaan ja negatiivisesti uhan tulkintaan. Oletan sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan läheisesti liittyvän ryhmäarvomallin oletusten pohjalta, että identiteettiin liittyvät seikat, samastuminen ja itsetunto, vaikuttavat

oikeudenmukaisuuskokemusten ja epävarmuuden hallintakyvyn väliseen yhteyteen. Alla on havainnollistava kuva tämän tutkimuksen asetelmasta.

Kuva 2 Tutkimusasetelma



6.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

1. *Onko menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan?*

H1a: organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa on yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen ja tämä yhteys on positiivinen.

H1b: keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa on yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen ja tämä yhteys on positiivinen.

2. *Vaikuttaako organisaatioon samastuminen menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan väliseen yhteyteen?*

H2a: organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi positiivinen yhteys mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge -ohjelmaa.

H2b: keski johdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi positiivinen yhteys mahdollisuuden tulkintaan Bridge - ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge -ohjelmaa.

3. Vaikuttaako itsetunto menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan väliseen yhteyteen?

H3a: organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi positiivinen yhteys mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa.

H3b: keski johdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi positiivinen yhteys mahdollisuuden tulkintaan Bridge - ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge - ohjelmaa.

4. Onko menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus yhteydessä uhan tulkintaan?

H4a: organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge - ohjelmaa on yhteydessä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen ja tämä yhteys on negatiivinen.

H4b: keski johdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge - ohjelmaa on yhteydessä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen ja tämä yhteys on negatiivinen.

5. Vaikuttaako organisaatioon samastuminen menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan väliseen yhteyteen?

H5a: organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi negatiivinen yhteys uhan tulkintaan Bridge -

ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge -ohjelmaa.

H5b: keskiarvon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi negatiivinen yhteys uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge -ohjelmaa.

6. Vaikuttaako itsetunto menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan väliseen yhteyteen?

H6a: organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi negatiivinen yhteys uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa.

H6b: keskiarvon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa on voimakkaampi negatiivinen yhteys uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa.

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen aineisto on osa Nokian rahoittamaa ja Aalto yliopiston toteuttamaa kansainvälistä *Sustainable Transformation* – hanketta. Hankkeen tarkoituksena oli kuvailla ja analysoida Nokian strategiamuutoksen seurauksia vuosien 2012 ja 2013 aikana. Sustainable Transformation hanke koostui neljästä tutkimusprojektista, jotka rakentuivat kahden tutkimusteeman ympärille. Nämä teemat olivat: Nokian toteuttama organisaatiomuutos sekä vaihtoehtoinen HR – ohjelma Bridge. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty osana tutkimusprojektia, joka tutki globaalin Bridge -ohjelman vaikuttavuutta Suomessa, Yhdysvalloissa, Tanskassa, Intiassa ja Iso-Britanniassa. Tässä tutkimuksessa keskityn ainoastaan Suomessa kahtena ajankohtana kerättyyn aineistoon.

Käsillä olevan tutkimuksen aineisto on kerätty pitkittäisasetelmalla Nokian Salon tehtaalta kahtena ajankohtana. Tutkimusjoukkona olivat yleisesti ottaen vaikeasti tavoitettava vastausjoukko: työntekijät, jotka olivat saaneet ennakkoilmoituksen

työsuhteen loppumisesta ja, jotka olivat Salon Bridge – ohjelman palvelujen piirissä. Tutkimuksen kohteena olleet ennakkoilmoituksen saaneet Salon tehtaan työntekijät, joko irtisanoutuivat irtisanoutumispaketin turvin tai tulivat irtisanotuiksi irtisanomisajan jälkeen. Koska kyseessä on harvinaislaatuinen tutkimusjoukko sekä tutkimustilanne aineiston keruu toteutettiin pitkittäisasetelmalla tarkoituksena saada aikaan mahdollisimman luotettavia tuloksia. Tällaisella kahden aikavälin mittauksella on mahdollista vakioda ensimmäisen mittausajankohdan vaikutukset ja siten saada luotettavia tuloksia, joiden pohjalta on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tämän tutkimuksen aineiston keruuta ja mittareita sekä käyn läpi tutkimusasetelman tulokset.

7.1 Aineistonkeruu

Toteutimme aineiston keräyksen pitkittäistutkimusasetelmalla kahtena ajankohtana: Bridge -ohjelman alussa ja kaksi kuukautta myöhemmin sen jälkeen, kun vastaajat olivat poistuneet Bridge -ohjelmasta. Työpaikkojen vähennykset tehtiin useammassa vähennysaallossa. Keräys toteutettiin siksi kahdessa aallossa: alkukevällä 2012 ja loppukesästä 2012. Nokia muutti Bridge-ohjelman ehtoja ensimmäisen irtisanomisaallon jälkeen, joten ohjelma on hieman erilainen näillä kahdella irtisanomisaallon ryhmällä. Irtisanomisaaltojen erojen mahdollinen vaikutus on huomioitu analyysissä.

Keräsimme ensimmäisen työntekijöiden vähennysaallon ensimmäisen kyselyn Salon Bridge - organisaation työntekijän avustuksella. Tutkimuksen kohteena olivat vastaajat, jotka osallistuivat Salon tehtaan Bridge – ohjelman tarjoamaan ”Time Out” - työnhakukoulutukseen vuoden 2012 maaliskuun alussa. Tällöin paikallinen Bridge - organisaation työntekijä antoi ”Time Out” -koulutukseen osallistuville mahdollisuuden osallistua kyselyyn ennen koulutuksen alkamista joko täyttämällä sähköisen lomakkeen tietokoneella tai vastaamalla kirjallisesti kyselyyn. ”Time Out” - koulutuksiin osallistui yhteensä 530 henkilöä, joista 396 vastasi kyselyyn. Ensimmäisen aallon ensimmäisen kyselyvaiheen vastausprosentiksi muodostui näin ollen 75 %.

Toteutimme ensimmäisen työntekijöiden vähennysaallon toisen kyselykierroksen kaksi kuukautta myöhemmin Bridge – ohjelman päättymisen jälkeen kahden

päivän aikana Salon tehtaalla toukokuussa 2012. Olin kahden kollegani kanssa paikalla keräämässä aineistoa, kun tehtaan työntekijät tulivat palauttamaan irtisanoutumisilmoituksensa. Ohjeistimme tehtaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn joko sähköisesti tietokoneella tai kirjallisesti paperilomakkeella. Keräyksen kohteena olivat näin ollen kaikki työntekijät ensimmäisen aallon työntekijävähennyksestä. Päätimme vielä keräyksen jälkeen lähettää sähköisen kutsun ja kaksi muistutuskirjettä kyselyyn Bridge -organisaation yhteyshenkilön välityksellä kaikille tehtaan työntekijöille, koska kaikki irtisanotut eivät olleet käyneet palauttamassa papereita paikan päällä. Vastauksia toiseen kyselyyn saimme yhteensä 213. Verrattuamme lukua ensimmäisen mittauskerran otoskokoon vastausprosentiksi muodostui 40 %. Henkilöitä, jotka kirjasivat molempiin kyselyihin saman tunnistekoodin, oli yhteensä 101. Vain nämä henkilöt otettiin mukaan lopulliseen aineistoon. Ensimmäisen irtisanomisaallon irtisanotuista 19 % on mukana lopullisessa aineistossa.

Toteutimme toisen työntekijöiden vähennysaallon ensimmäisen sekä toisen kyselyn sähköisellä kyselyllä jälleen Bridge - organisaation yhteyshenkilön avustuksella. Elokuussa 2012 yhteishenkilö lähetti lopuille Salon tehtaan työntekijöille sähköpostilla kutsun sekä kaksi muistutuskirjettä kyselyyn osallistumisesta. Kahden kuukauden jälkeen samoille ihmisille lähetettiin kutsu ja muistutuskirjeet toisen vaiheen kyselyyn. Toiseen vähennysaaltoon kuului yhteensä 470 ihmistä. Toisen työntekijöiden vähennysaallon ensimmäisen mittauskerran vastausprosentiksi tuli 47 % ja toisen mittauskerran vastausprosentiksi muodostui 26 %. Näistä sekä ensimmäisessä että toisessa mittausvaiheessa molempiin kyselyihin saman tunnistekoodin kirjasivat yhteensä 82 henkilöä. Ensimmäisen ja toisen työntekijävähennysaallon lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 18 %. Taulukosta 2 näkyy eri vaiheiden vastaajamäärät ja vastausprosentit.”

Taulukko 2 Vastaajamäärät ja vastausprosentit

	Vähennysaalto 1	Vähennysaalto 2
Vastaajat	N = 530	N = 470
1. Mittauskerta	396 (75 %)	223 (47 %)
2. Mittauskerta	213 (40 %)	123 (26 %)
1. ja 2. Mittauskerta	101 (19 %)	82 (18 %)

7.1.1 Tutkittavat

Pitkittäistutkimuksen kohdejoukkona olivat organisaatiomuutostutkimuksessa harvinaislaatuinen kohdejoukko: Salon tehtaan työntekijät, siivoojista johtoon asti, jotka menettivät työnsä tehtaan sulkemisen takia. Suurin osa vastaajista oli esimiesasemassa olevia tuntityöntekijöitä (87 %). Esimies asemassa olevia henkilöitä oli 7 % ja spesialisteja (7 %). Muut taustatiedot vastaajaryhmästä löytyvät taulukosta 1.

Vastaajien sukupuoli oli kohtuullisen tasaisesti jakautunut: pieni enemmistö vastaajista oli miehiä. Vastaajien ikä jakaantui myös suhteellisen tasaisesti keski-ikä ympärille. Koulutason suhteen suurimmat ryhmät olivat ammattitutkinnon suorittaneet, ylioppilastutkinnon suorittaneet ja korkeakoulututkinnon suorittaneet. Vastaajien työuran pituus oli voimakkaasti vino. Yli puolet työntekijöistä oli työskennellyt Nokialla yli 10 vuotta. Vastaajat jakaantuivat suhteellisen tasaisesti ensimmäiseen ja toiseen irtisanomisaaltoon. Nämä luvut vastaavat hyvin perusjoukkoa: ne ovat prosenteiltaan suhteellisen samoja verrattuna koko Salon tehtaan työntekijöihin.

Taulukko 3 Taustatiedot

	N (183)	% (100)
Sukupuoli		
Miehet	110	60 %
Naiset	73	40 %
Ikä		
20 - 25	7	4 %
26 - 30	17	13 %
31 - 35	28	15 %
36 - 40	48	36 %
41 - 45	29	16 %
46 - 50	19	10 %
51 - 55	22	12 %
56 - 60	12	7 %
61 - 65	1	0.5 %
Koulutustaso		
Kansa- tai kansalaiskoulu	12	7 %
Keski- tai peruskoulu	19	11 %
Ylioppilastutkinto	30	16 %
Ammattikoulu	61	33 %
Opintoasteinen tutkinto	23	12 %
Korkeakoulututkinto	29	16 %
Muu	8	4 %
Työuran pituus		
Alle 6 kk.	2	1 %
6 – 12 kk.	1	0.5 %
yli 12 kk mutta alle 3 v.	1	0.5 %
yli 3 v. mutta alle 6v.	33	18 %
yli 6 v mutta alle 10 v.	27	15 %
yli 10 v.	119	65 %
Työntekijöiden vähennysaalto		
1.	101	55 %
2.	82	45 %

7.2 Mittarit

Analyysissa käytettiin kahta kyselylomaketta, jotka kerättiin kahtena ajankohtana: ennen Bridge -ohjelmaa ja kaksi kuukautta myöhemmin, eli Bridge -ohjelman jälkeen. Nämä kyselylomakkeet erosivat hieman toisistaan Bridge - ohjelmaan liittyvien kysymysten osalta. Tässä tutkimuksessa käytettiin ainoastaan mittareita, joita oli käytetty molempien ajankohtien kyselyissä. Aineiston kaikkien mittareiden osioihin vastattiin viisiportaisella Likert -asteikolla. Skaala vaihteli asteikolla 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä. Kaikki tässä tutkimuksessa käytetyt osiot, lukuun ottamatta viittä itsetuntoa mittaavaa osiota, olivat kyselyssä muotoiltu samansuuntaisesti positiiviseen muotoon. Näin ollen suuri luku kuvasi esimerkiksi korkeaa menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta ja pieni luku alhaista menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta. Seuraavaksi esittelen tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit. Kuvaan muuttujien muodostamisen ja summamuuttujien reliabiliteetit kohdassa 7.3.

Taustamuuttujat. Analyysissa otettiin huomioon demografiset tekijät: ikä, sukupuoli, työuran pituus, koulutus ja irtisanomisaalto. Ikä -muuttuja oli luokiteltu yhdeksään luokkaan niin, että alin luokka oli "20-25 vuotta" ja ylin luokka oli "61-65 vuotta". Sukupuoli sai arvot nainen = 0 ja mies = 1. Työuran pituus oli alunperin jaoteltu kuuteen luokkaan. Johtuen muuttujan jakauman vinoudesta luokittelin muuttujan uudelleen kolmeen luokkaan: "alle 6 v. (N = 37)", "yli 6 v. mutta alle 10 v. (N = 27)" ja "yli 10v. (N = 119)". Koulutustaso oli jaoteltu seitsemään luokkaan, niin, että ensimmäinen luokka oli "kansa- tai kansalaiskoulu" ja viimeinen luokka oli "korkeakoulukoulututkinto". Lisäksi mukana oli vaihtoehto "muu koulutus". Irtisanomisaalto sai arvot työntekijävähennysaalto 1 = 0 ja työntekijävähennysaalto 2 = 1.

Organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus.

Organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta mittaavat osiot ensimmäisessä mittausajankohdassa perustuvat Moormanin (1991) ja Monsour-Colen ja Scottin (1998) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden mittarin osioihin. Näiden mittareiden osiot on muodostettu Leventhalin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteita mukaillen. Tässä mittarissa käytetyt osiot löytyvät taulukosta 4 sivulta 49.

Epävarmuuden hallintakyky. Epävarmuuden hallintakykyä, eli uhan ja mahdollisuuden tulkintaa mittaavat osiot ensimmäisessä ja toisessa mittausajankohdassa perustuvat Bardin, Guerran ja Ramdenyn (2009) *epävarmuuden hallintakyvyn* (ambiguity intolerance) mittarin osioihin, jotka he ovat muodostaneet Skinnerin ja Brewerin (1999) Cognitive appraisal skaalan pohjalta. Bardi Querra ja Ramdeny (2009) näkevät epävarmuuden hallintakyvyn koostuvan erikseen yksilön mahdollisuuden sekä uhan tulkinnoista. Tästä syystä tutkin tässä tutkimuksessa uhan ja mahdollisuuden tulkintoja erikseen. Tässä mittarissa käytetyt osiot löytyvät taulukosta 5 sivulta 51.

Samastuminen. Organisaatioon samastumista mittaavat osiot ensimmäisessä mittausajankohdassa perustuvat Maelin ja Ashforthin (1992) kuusiosaiseen organisaatioon samastumisen mittariin (*organizational identification questionnaire*). Mittari on vakiintunut ja usein käytetty organisaatiotutkimuksessa. Mittarin osioiden voidaankin sanoa mittaavan onnistuneesti samastumisen sosiaalista luonnetta verrattuna muihin samaistumista kuvaaviin mittareihin. (Lipponen, 2001.) Tässä mittarissa käytetyt osiot löytyvät taulukosta 6 sivulta 52.

Itsetunto. Itsetuntoa mittaavat osiot ensimmäisessä mittausajankohdassa perustuvat Rosenbergin vuonna 1965 kehittämään kymmenosaiseen itsetuntoasteikkoon (*Rosenberg Self-esteem Scale*). Rosenbergin mittarin osiot perustuvat käsitykseen globaalista itsetunnosta. Nämä osiot eivät mittaa spesifejä itseä liittyviä attribuutteja, kuten tunteita ylemmyydestä tai täydellisyydestä. Sen sijaan osiot kuvaavat oman itsen hyväksyntää ja kunnioitusta sekä yleisellä tasolla positiivisia arvioita itsestä. (Rosenberg, Schooler & Schoenbach, 1989.) Tässä mittarissa käytetyt osiot löytyvät taulukosta 7 sivulta 53.

7.3 Muuttujien muodostaminen

Ennen aineiston mittareiden luotettavuuden tarkastelua ja summamuuttujien muodostamista yhdistin kertyneen datan yhdeksi aineistoksi tunnistekoodien (äidin tyttönimi ja syntymäajan neljä ensimmäistä kirjainta) avulla. Lopullisessa yhdistetyssä aineistossa kaikki vastaajat olivat vastanneet molempiin kyselyihin ja olivat olleet Bridge – ohjelman piirissä. Molempien vähennysaaltojen molempiin kyselyihin vastanneita kertyi yhteensä 187. Näistä poistin yhteensä neljä vastaajaa, koska heiltä puuttui olennaisista kysymyksistä suurin osa vastauksista.

Lopulliseksi vastausmääräksi jäi näin ollen 183. Analyysiin mukaan otetuista kysymyksistä puuttuvat yksittäiset havainnot korvasin vastausten keskiarvolla. Otoksen koon vuoksi sallin puuttuvia havaintoja olevan enintään 50 % kysymyksistä. Lopulta puuttuvia havaintoja oli kuitenkin suhteellisen vähän (12kpl).

Tarkastelin faktorianalyysillä aineiston mittareiden luotettavuutta, eli sitä mittaavatko mittareiden osiot samaa asiaa. Faktorianalyysi sopii reliabiliteetin tarkasteluun ja summamuuttujien muodostamisen avuksi, sillä faktorianalyysillä on mahdollista selvittää, millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua sekä mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia (Nummenmaa, 2004, 333). Käytin faktorianalyysissä suurimman uskottavuuden ekstraktointimenetelmää (*maximum likelihood*, ks. Field, 2009, 637, 789) ja vinokulmaista rotaatiota (*oblique rotation*, ks. Field, 2009, 642–643). Valitsin vinokulmaisen rotaation, sillä se sallii faktoreiden keskinäisen korreloinnin (Field, 2009, 624). Annoin ohjelman vapaasti ekstraktoida faktoreiden lukumäärän.

Tarkastelin osioiden luotettavuutta faktorilatauksien ja kommunaliteettien avulla. Kommunaliteetit ovat muuttujien latausten neliöt ja ne vaihtelevat välillä 0 ja 1. Mitä voimakkaammin muuttuja latautuu faktorilleen, sitä lähemmäksi arvoa 1 kommunaliteetti tulee. Yleisen käytännön mukaan 0.3 pienemmät kommunaliteetit ovat osoitus siitä, että faktoriratkaisun avulla ei kyetä selittämään kyseisen muuttujan arvoja riittävästi. Nämä luvut kertovat, kuinka hyvin yksittäisen muuttujan vaihtelua pystytään kuvaamaan faktorien avulla. (Nummenmaa, 2004, 333 – 342.) Arvioin lopullisten muodostamieni summamuuttujien reliabiliteettia Cronbachin alphalla.

Organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus.

Ensimmäisen ajankohdan kyselyssä organisaation menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta ennen Bridge -ohjelmaa mittaavia kysymyksiä oli kuusi kappaletta ja keskijohdon koettua oikeudenmukaisuutta mittaavia kysymyksiä oli viisi kappaletta. Faktorianalyysissä kaikki yksitoista kysymystä eivät latautuneet sellaisinaan kahdelle erilliselle faktorille. Toisin sanoen ensimmäisessä faktorianalyysissä organisaation ja keskijohdon oikeudenmukaisuutta mittaavat osiot eivät erottautuneet toisistaan erillisiksi ryhmiksi. Tästä johtuen poistin

yksitellen osioita näistä kahdesta mittarista, kunnes organisaation ja keskijohdon oikeudenmukaisuutta mittaavat osiot latautuivat omille faktoreilleen. Faktorilataukset ja kommunaliteetit löytyvät taulukosta 4. Kaikkien osioiden lopulliset faktorilataukset olivat keskimääräisen voimakkaita ja osioiden kommunaliteetit olivat reilusti yli vaaditun .30 rajan.

Muodostin jäljelle jääneistä kolmesta organisaation menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta ennen Bridge -ohjelmaa mittaavista osioista summamuuttujan "Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus T1". Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden summamuuttujan reliabiliteettia mittaava Cronbachin alpha oli 0.804. Muodostin keskijohdon menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta ennen Bridge -ohjelmaa mittaavista jäljelle jääneistä kolmesta osiosta summamuuttujan "Keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus T1". Keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden summamuuttujan reliabiliteettia mittaava Cronbachin alpha oli 0.790. Molempien oikeudenmukaisuuden lähteiden summamuuttujien voidaan olettaa olevan reliaabeleita, eli mittaavan sitä, mitä niiden on tarkoitus.

Taulukko 4 osiot, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

Osiot	F	I
Organisaation oikeudenmukaisuus (T1)		
1) "Uudelleenorganisoinnista ja irtisanomisista päätettäessä Nokian ylin johto tarjosi ymmärrettäviä ja järkeenkäyviä selityksiä".	.87	.55
2) "Nokian ylimmän johdon päätökset perustuivat puolueettomaan ja tarkkaan tietoon".	.81	.52
3) "Nokian ylin johto selitti päätöksiään ja tarjosi lisäinformaatiota työntekijöiden sitä pyytäessä".	.63	.32
Keskijohdon oikeudenmukaisuus (T1)		
1) "Salon tehtaan johto selitti päätöksiään ja tarjosi lisä informaatiota työntekijöiden sitä pyytäessä".	.78	.51
2) "Salon tehtaan johto on huolehtinut siitä, että työntekijöille tarjotaan ajan tasalla olevaa informaatiota muutoksista ja niiden käytännön toteuttamisesta".	.86	.59
3) "Salon tehtaan johto on varmistanut että työntekijöiden huolenaiheita on kuunneltu prosessin aikana".	.82	.56

F = mittarin faktorilataus, I = mittarin kommunaliteetti

Organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koettua oikeudenmukaisuutta mittaavien summamuuttujien lopulliset osiot eroavat hieman toisistaan. Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osiot heijastelivat enemmän päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, kun taas keskijohdon oikeudenmukaisuutta mittaavat osiot heijastivat enemmän päätöksistä kommunikointia. Tämä pieni ero organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuutta mittaavien osioiden välillä oli luonnollinen ja odotettava. Nokian organisaation pääasiallinen rooli organisaatiomuutoksessa oli päätösten tekeminen ja keskijohdon pääasiallinen rooli oli kommunikoida organisaation päätöksistä ja toteuttaa tehdyt päätökset. Keskijohdolla ei ollut käytännössä vastuuta työntekijävähennyksiä koskevissa päätöksissä, sillä koko Salon tehdas lopetettiin organisaation päätöksestä. Edellä mainituista syistä pidän tutkimuksessa molempia oikeudenmukaisuuden summamuuttujia menettelytapojen oikeudenmukaisuutena.

Epävarmuuden sietokyky: uhan ja mahdollisuuden tulkinta. Ensimmäisen ja toisen mittausajankohdan kyselyissä epävarmuuden hallintakykyä mittaavia osioita oli molemmissa kuusi kappaletta: uhan ja mahdollisuuden tulkintaa mittaavia osioita oli molempia kolme kappaletta. Faktorianalyysissä molempien mittausajankohtien osiot latautuivat kahdelle eri faktorille uhan ja mahdollisuuden tulkintojen mukaisesti. Faktorilataukset ja kommunaliteetit löytyvät taulukosta 5. Uhan tulkinnan osioiden faktorilataukset olivat keskivoimakkaita ja mahdollisuuden tulkinnan lataukset voimakkaita. Molempien mittareiden osioiden kommunaliteetit olivat yli rajan .30 lukuun ottamatta uhan tulkinnan osioita 2. Päätin pitää osiot mukana analyyseissä, koska epävarmuuden sietokyvyn mittari on vakiintunut ja tutkimuksissa paljon käytetty mittari.

Muodostin ensimmäisen ajankohdan uhan ja mahdollisuuden tulkintoja mittaavista osioista summamuuttujat kontrollimuuttujiksi "Uhka T1" ja "Mahdollisuus T1" hierarkkisiin regressioanalyyseihin. Mahdollisuuden tulkinnan summamuuttujan Cronbachin alpha oli 0.811 ja uhan tulkinnan summamuuttujan Cronbachin alpha oli 0.738. Muodostin toisen mittausajankohdan uhan ja mahdollisuuden tulkintaa Bridge - ohjelman jälkeen mittaavista osioista summamuuttujat "Uhka T2" ja "Mahdollisuus T2" selitettäviksi muuttujiksi.

Mahdollisuuden tulkintaa mittaavan summamuuttujan Cronbachin alpha 0.886 ja uhan tulkintaa mittaavan summamuuttujan Cronbachin alpha 0.762. Näin ollen voin olettaa molempien mittausajankohtien summamuuttujien olevan reliaabeleita, eli mittaavan sitä, mitä niiden on tarkoitus

Taulukko 5 osiot, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

Osiot	F	I
Uhka (T1)		
1) "Moni asia voi omalla kohdallani mennä pieleen työpaikan vaihtamisen suhteen".	.99	.45
2) "On hyvin mahdollista, etten tule hyötymään työpaikan vaihtamisesta".	.41	.28
3) "Pelkään, että minulle käy huonosti työpaikan vaihtamisen yhteydessä".	.57	.63
Mahdollisuus (T1)		
1) "Uskon, että työpaikan vaihtamiseen liittyy useita mahdollisia hyötyjä".	-.79	.45
2) "Näen työpaikan vaihtamisen mielenkiintoisena mahdollisuutena".	-.51	.50
3) "Yleisesti ottaen uskoisin, että työpaikan vaihtaminen voi tarjota monenlaisia mahdollisuuksia".	-.62	.62
Uhka (T2)		
1) "Moni asia voi omalla kohdallani mennä pieleen työpaikan vaihtamisen suhteen".	.61	.51
2) "On hyvin mahdollista, etten tule hyötymään työpaikan vaihtamisesta".	.59	.24
3) "Pelkään, että minulle käy huonosti työpaikan vaihtamisen yhteydessä".	.65	.56
Mahdollisuus (T2)		
1) "Uskon, että työpaikan vaihtamiseen liittyy useita mahdollisia hyötyjä".	-.85	.61
2) "Näen työpaikan vaihtamisen mielenkiintoisena mahdollisuutena".	-.82	.59
3) "Yleisesti ottaen uskoisin, että työpaikan vaihtaminen voi tarjota monenlaisia mahdollisuuksia".	-.89	.65
F = mittarin faktorilataus, I = mittarin kommunaliteetti		

Samastuminen. Ensimmäisen mittausajankohdan kyselyssä samastumista ennen Bridge -ohjelmaa mittaavia osioita oli viisi kappaletta. Faktorianalyysissä nämä kaikki viisi osiota latautuivat samalle faktorille. Faktorilataukset ja kommunaliteetit löytyvät taulukosta 4. Kaikkien osioiden faktorilataukset olivat keskimääräisen voimakkaita ja osioiden kommunaliteetit olivat reilusti yli .30 rajan. Muodostin näistä ensimmäisen mittauskerran samastumista mittaavista viidestä osiosta summamuuttujan, jonka reliabiteettia mittaava Cronbachin alpha oli 0.848. Näin ollen voin olettaa summamuuttujan olevan reliaabeli, eli mittaavan sitä, mitä sen on tarkoitus.

Taulukko 6 osiot, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

Osiot	F	I
Organisaatioon samastuminen (T1)		
1) "Kun puhun Nokiasta, puhun useammin "meistä" kuin "heistä".	.63	.34
2) "Jos tiedotusvälineissä on Nokiaa arvosteleva juttu, tunnen itseni kiusaantuneeksi".	.71	.46
3) "Kun joku kehuu Nokiaa, se tuntuu minusta ikään kuin henkilökohtaiselta kohteliaisuudelta".	.81	.57
4) "Olen hyvin kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat Nokiasta".	.71	.48
5) "Nokialla on minulle hyvin paljon henkilökohtaista merkitystä".	.80	.55

F = mittarin faktorilataus, I = mittarin kommunaliteetti

Itsetunto. Itsetuntoa ennen Bridge -ohjelmaa mittaavia osioita oli ensimmäisen ajankohdan kyselyssä kymmenen kappaletta. Näistä kymmenestä osiosta viisi osiota oli muotoiltu negaatioon ja toiset viisi osiota positiiviseen muotoon. Käänsin negaatioon muotoillut osiot niin, että korkea itsetunnon taso saa pienen arvon ja matala itsetunnon taso puolestaan suuren arvon. Näin ollen kaikki kymmenen osioita olivat samansuuntaisia muiden summamuuttujien osioiden kanssa. Kaikkien osioiden faktorilataukset olivat keskimääräisen voimakkaita ja osioiden kommunaliteetit olivat reilusti yli .30 rajan. Muodostin ensimmäisen mittauskerran itsetuntoa mittaavista osioista summamuuttujan, jonka reliabiliteettia mittaava Cronbachin alpha oli 0.885. Näin ollen voin olettaa summamuuttujan olevan reliaabeli, eli mittaavan sitä, mitä sen on tarkoitus.

Taulukko 7 osiot, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

Osiot	F	I
Itsetunto (T1)		
1) "Mielestäni olen yhtä arvokas kuin muut".	-.58	.48
2) "Mielestäni minulla on useita hyviä ominaisuuksia".	-.63	.51
3) " Olen taipuvainen pitämään itseni epäonnistujana". (K)	.71	.50
4) " Kykenen tekemään asioita yhtä hyvin kuin muutkin ihmiset".	-.45	.30
5) "Mielestäni minulla ei ole paljoakaan ylpeilemisen aihetta". (K)	.71	.50
6) "Asennoidun itseeni myönteisesti".	-.77	.63
7) "Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen itseeni".	-.77	.64
8) "Toivoisin että minulla olisi enemmän itsekunnioitusta". (K)	.59	.35
9) "Tunnen itseni joskus todella hyödyttömäksi". (K)	.81	.65
10) "Joskus ajattelen, etten kelpaa mihinkään". (K)	.76	.62

K = käännetty mittari, F = mittarin faktorilataus, I = mittarin kommunaliteetti

7.4 Metodit

Toteutin tämän tutkimuksen analyysit PASW18-tilasto-ohjelmalla. Tutkimus eteni faktorianalyysistä muuttujien tarkasteluun ja aineiston kuvailuun. Tämän jälkeen siirryin lineaariseen regressioanalyysiin, jossa tarkastelin organisaation ja keskJohdon menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden vaikutusta työntekijävähennysten mahdollisuuden ja uhan tulkintoihin. Lisäksi tarkastelin samastumisen ja itsetunnon moderaatiovaikutuksia.

Valitsin regressioanalyysin tilastolliseksi menetelmäksi, koska se on yksi keskeisimpiä ja käyttäytymistieteissä käytetyimpiä monimuuttujamenetelmiä (Nummenmaa, 2004, 297). Lineaarinen regressioanalyysi sopii menetelmänä hyvin tutkimusasetelmani tutkimiseen, koska sillä on mahdollista selittää useilla muuttujilla kahta jatkuvaa muuttujaa (mts). Seuraavaksi kuvaan tarkemmin käyttämäni tutkimusmenetelmää ja sen taustaoletusten täyttymistä. Muuttujien osioiden faktorianalyysit on kuvattu edellisessä kappaleessa.

Regressioanalyysin oletukset. Vaikka regressioanalyysi on menetelmänä kovin suosittu, vaatii sen käyttö tiettyjen ehtojen täyttymistä. Nummenmaan (2004, 303) mukaan regressioanalyysin tärkein taustaoletus on muuttujien välisten yhteyksien lineaarisuuden toteutuminen. Lineaarisen regressioanalyysin peruslähtökohtana on, että selittävät muuttujat korreloivat selitettävän muuttujan kanssa, mutteivät välttämättä toistensa kanssa. Mitä enemmän selitettävien muuttujien välillä on

yhteistä vaihtelua, *korrelaatiota*, sitä enemmän malliin voi tulla harhaa (Mts., 578). Lineaarisen regressioanalyysin toisen taustaoletuksen mukaan selittävät muuttujat eivät siis saa olla liian voimakkaasti ($r > .80$) yhteydessä toisiinsa, *multikollineaarisia*, sillä muuten muodostettua mallia selittää sama muuttujien välinen yhteisvaihtelu kahdesti. Multikollineaarisuutta voi tarkastella korrelaatioiden lisäksi VIF (*variance inflation factor*) ja toleranssiarvoilla. VIF ja toleranssi luvut ovat toistensa vastalukuja; kun toleranssi pienenee, sen VIF kasvaa. Mikäli toleranssi on lähellä nollaa (alle .40) ja VIF yli 2.5 on syytä olla huolissaan multikollineaarisuudesta. (Metsämuuronen, 2003, 591.) Muuttujien on hyvä olla normaalisti jakautuneita erityisesti pienissä otoksissa, ja otoskoon tulee mielellään olla vähintään 100. Näin onnistutaan välttämään tyypin 2 virhe, väärä negatiivinen ratkaisu, jossa hypoteesi hylätään, vaikka sen olisi pitänyt jäädä voimaan. (Nummenmaa, 2004, 303 – 304.)

Regressioanalyysin mallissa on aina jonkin verran virhettä eli ennustevajetta (Metsämuuronen, 2003, 583). Tätä virhettä kutsutaan jäännöstermiksi, eli residuaaliksi. Jäännöstermit kuvaavat sitä osaa selitettävän muuttujan (Y) vaihtelussa, jota mallin avulla ei ole pystytty selittämään (Nummenmaa, 2004, 298). Mitä suurempi yksittäisen jäännöstermin suuruus on, sitä huonommin kyseisen muuttujan arvo on pystytty ennustamaan kyseisen mallin avulla. Mitä pienempiä jäännöstermit ovat, sitä vahvemmin malli puolestaan ennustaa selitettävän muuttujan arvoja. Tärkeää on myös arvioida luodun mallin luotettavuutta: jäännöstermien tulisi olla normaalisti jakautuneita ja niiden hajonnan tulisi olla tasainen eli homoskedastinen. (Metsämuuronen, 2003, 588). Mallin selittävän osan luotettavuutta arvioidaan multippelikorrelaatiokertoimen (R) neliöllä eli selitysasteen (R^2) avulla, joka kertoo, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta (Metsämuuronen, 2003, 578).

Regressioanalyysin oletusten tarkastelu. Tarkastelin jokaisen analyysin kohdalla, täyttyivätkö regressioanalyysiin vaadittavat oletukset. Normaalisuus-, lineaarisuus- ja homoskedastisuusoletuksia tarkastelin hajontakuvioiden avulla. Silmämääräisen tarkastelun perusteella muuttujat vaikuttivat suhteellisen normaalisti jakautuneilta eikä suorista löytynyt merkittävää poikkeamaa.

Vinouden ja huipukkuuden lukemat eivät myöskään poikenneet liiallisesti normaalijakaumasta. Oletus muuttujien välisten yhteyksien lineaarisuudesta vaikutti myös toteutuvan, sillä tarkastellessani sirontakuvioita muuttujien väliset yhteydet näyttivät olevan lineaarisia. Multikollineaarisuutta tarkastelin korrelaatiotarkasteluiden ja regressioanalyysin yhteydessä VIF- ja toleranssiarvojen avulla. Multikollineaarisuutta mittaavat VIF -arvot olivat alle 2.5 ja toleranssi arvot yli suositellun rajan 0.4. Nämä tiedot viittaavat siihen, etteivät muuttujat olleet yhteydessä toisiinsa niin paljoa, että se vaikuttaisi tulosten tarkkuuteen ja luotettavuuteen.

Regressioanalyysit. Tässä tutkimuksessa käytin hypoteesien testaamiseen hierarkkista regressioanalyysia. Hierarkkisessa analyysitavassa muuttujat lisätään malliin tietyssä järjestyksessä. Riippumattomien muuttujien vaikutusta selitettävään muuttujaan kontrolloidaan siten, että aiemmin lisättyjen muuttujien vaikutus vakioidaan. Luotettavampien tulosten saamiseksi tässä tutkimuksessa kontrolloitiin taustamuuttujien vaikutuksen lisäksi selitettävän muuttujan vaikutus ajankohdassa yksi selitettävään muuttujaan ajankohdassa kaksi.

Käyttäytymistieteissä voidaan ilmiöiden suorien yhteyksien lisäksi tarkastella moderoiko jokin kolmas tai neljäs muuttuja tutkittua ilmiötä. Näitä muuttujia kutsutaan moderaattoreiksi ja niiden vaikutuksia interaktioiksi. Tosin sanoen interaktio kahden selittävän muuttujan välillä viittaa siihen, että selittävän ja selitettävän muuttujan väliseen yhteyteen vaikuttaa jokin kolmas muuttuja. (Aiken & West, 1991.) Regressioanalyysillä voidaan testata: 1) ovatko edellä mainitut interaktiotermi tilastollisesti merkitseviä ja 2) ovatko kummankin interaktiosuorien beta -kertoimet tilastollisesti merkitseviä. Toisin sanoen voidaan vastata kysymykseen, eroavatko kahden regressiosuoran kulmakertoimet tilastollisesti merkitsevästi nolasta, eli selittääkö kolmas muuttuja selittävän ja selitettävän muuttujan välistä vaihtelua. (Aiken & West, 1991.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli tutkia itsetunnon ja samastumisen moderoivia vaikutuksia, eli vaikuttavatko itsetunto ja samastuminen menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisiin yhteyksiin. Aikenin ja Westin (1991) mukaan siitä, että regressiomallissa on yhtä aikaa riippumaton muuttuja ja siitä muodostettu interaktiotermi saattaa

seurata multikollineaarisuusongelmia. Aiken ja West (1991) suosittelevat näiden ongelmien välttämiseksi riippumattomien muuttujien keskittämistä niin, että muuttujien keskiarvojen arvoksi asetetaan nolla. Keskittäminen tapahtuu vähentämällä kustakin summamuuttujasta niiden keskiarvot (mts).

Ennen varsinaista analyysia *keskitin* Aikenin ja Westin (1991, 35) suositusten mukaisesti molemmat selittävät muuttujat, eli organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja jätin Aikenin ja Westin suositusten mukaisesti selitettävän muuttujan alkuperäiseen muotoonsa. Tämän tutkimuksen moderaatioanalyysia varten keskitin molemmat moderaattorit, eli samastumisen ja itsetunnon, ja muodostin interaktiotermit Aikenin ja Westin (1991) ohjeiden mukaisesti kertomalla kummatkin keskitetyt selittävät muuttujat keskitetyillä moderaattoreilla. Interaktiotermin jatkotarkasteluissa käytin Dawsonin (2011) excel -taulukkoa piirtäessäni interaktiosuorat ja Aikenin ja Westin (1991) ohjeita kulmakerrointarkasteluissa. Seuraavassa kappaleessa esittelen tehtyjen analyysien tulokset.

8 TULOKSET

8.1 Tunnusluvut ja korrelaatiot

Summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat löytyvät taulukosta 8. Organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli 2.50 ja keskihajonta oli .96. Keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli 3.43 ja keskihajonta 1.05.

Uhan tulkinta ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli 2.70 ja mahdollisuuden tulkinta ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli 4.10. Sekä uhan että mahdollisuuden tulkinta Bridge -ohjelman jälkeen (T2) näyttivät keskiarvojen perusteella olevan samalla tasolla. Riippuvien otosten t-testin (*paired samples t-test*) perusteella mahdollisuuden tulkinnan keskiarvot ennen (T1) ja jälkeen Bridge -ohjelman (T2) eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ($t = .67$, $p = .508$). Myöskään

uhan tulkintojen keskiarvot ennen (T1) ja jälkeen Bridge – ohjelman (T2) eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ($t = -.03, p = .978$).⁶

Vastaajien itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa oli 3.97. Samastuminen ennen Bridge – ohjelmaa oli 2.83. Keskiarvojen perusteella vastaajat kokivat olevansa keskimäärin samastuneita organisaatioonsa ja heillä vaikutti olevan hyvä itsetunto ensimmäisen mittauskerran aikana.

Taulukko 8 muuttujien tunnusluvut

	Ka	Kh	Min.	Max.
1 Organisaation oikeudenmukaisuus T1	2.50	.96	1	4.67
2 Keskijohdon oikeudenmukaisuus T1	3.43	1.05	1	1
3 Samastuminen T1	2.83	1.00	1	5
4 Itsetunto T1	3.97	.69	2	5
5 Mahdollisuus T1	4.10	.79	1	5
6 Uhka T1	2.70	.99	1	5
7 Mahdollisuus T2	4.10	.91	1	5
8 Uhka T2	2.70	.99	1	5

Muuttujien väliset korrelaatiot. Muuttujien väliset korrelaatiot löytyvät taulukosta 9. Osa uhan ja mahdollisuuden tulkintaa selittävistä muuttujista olivat yhteydessä toisiinsa keskivahvasti. Riippumattomien muuttujien keskinäinen korrelaatio ei kuitenkaan ollut niin voimakasta, että sen voisi katsoa aiheuttavan multikollinearisuusongelmia. Riippumattomista muuttujista voimakkaimmin korreloivat keskenään organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa (T1). Samastumisen taso ennen Bridge – ohjelmaa (T1) korreloi keskivahvasti sekä organisaation että keskijohdon oikeudenmukaisuuden kanssa (T1). Itsetunto ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi edellä mainittuihin muuttujiin.

⁶ Aineisto ja tämän tutkimuksen menetelmä antavat mahdollisuuden tutkia uhan ja mahdollisuuden ajallista muutosta erotusmuuttujilla. Riippuvien otosten t-testien perusteella todettu keskiarvojen tilastollisesti merkitsevä samansuuruus tukee sitä seikkaa, että tässä tutkimuksessa on mielekkäämpää tutkia muutoksen sijaan uhan ja mahdollisuuden tulkintoja. Tässä tapauksessa pitkittäisasetelma mahdollistaa uhan ja mahdollisuuden tulkinnan ensimmäisen ajankohdan vakioimisen ja siten luotettavampien tulosten saamisen ja johtopäätösten tekemisen.

Kuten taulukosta 9 nähdään, kaikki riippumattomat muuttujat eivät korreloineet tilastollisesti merkitsevästi riippuvien muuttujien kanssa. Ainoastaan keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa (T1) korreloi heikosti, mutta tilastollisesti merkitsevästi uhan tulkinnan kanssa Bridge – ohjelman jälkeen (T2). Kyseinen korrelaatio on positiivinen. Tämä viittaa siihen, että silloin kun koettu oikeudenmukaisuus voimistuu, uhan tulkinta nousee. Itsetunnon taso ennen Bridge – ohjelmaa (T1) korreloi tilastollisesti merkitsevästi Uhan tulkinnan kanssa Bridge – ohjelman jälkeen. Tämä yhteys oli selittävistä muuttujista voimakkain ($r = -.34$). Vaikka muut riippumattomat muuttujat eivät korreloineet tilastollisesti merkitsevästi uhan ja mahdollisuuden tulkinnan (T2) kanssa, on mahdollista että regressioanalyysissä tulee esiin tilastollisesti merkitseviä suoria ja epäsuoria yhteyksiä.

Taulukko 9 muuttujien korrelaatiot (N = 183)

	1	2	3	4	5	6	7
1 Organisaation oikeudenmukaisuus T1							
2 Keskijohdon oikeudenmukaisuus T1	.48**						
3 Samastuminen T1	.31**	.38**					
4 Itsetunto T1	-.03	-.07	-.13				
5 Mahdollisuus T1	-.02	-.06	-.21**	.26**			
6 Uhka T1	.08	.06	.21**	-.42**	-.51**		
7 Mahdollisuus T2	.08	-.08	-.10	.08	.59**	-.43**	
8 Uhka T2	.08	.17*	.14	-.34**	-.40**	.58**	-.56**

** $p < .001$, * $p < .05$

8.2 Hypoteesien testaaminen

Kuviossa 2 sivulla 35 on havainnollistettuna tutkimusasetelma, joiden mukaisia oletuksia testasin hierarkkisella regressioanalyysillä. Lisäsin muuttujat malliin seuraavanlaisesti: ensimmäisessä vaiheessa laitoin malliin kontrollimuuttujat, joiden vaikutukset analyysissä halusin vakioida. Kontrollimuuttujiin kuuluivat seuraavat taustamuuttujat: ikä, sukupuoli, työuran kesto, koulutus ja työntekijöiden vähennysaalto. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli vakioida riippuvien muuttujien ensimmäisen mittausajankohdan vaikutukset luotettavampien tulosten aikaansaamiseksi. Tästä syystä malliin lisättiin riippuvien muuttujien ensimmäisen mittausajankohdan muuttujat: mahdollisuus T1 ja uhka T1.

Askeleessa 2 malliin lisättiin selittävät muuttujat: organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä itsetunto ja samastuminen ajankohdassa yksi. Kolmannessa vaiheessa malliin lisättiin molempien selittävän muuttujan keskinäiset interaktiotermit. Tämän jälkeen tein lisätarkastelun, jossa tarkastelin kolmisuuntaisen interaktiotermin merkitsevyyttä, kun kaikkien muiden muuttujienvaikutukset oli otettu huomioon. Tein lisätarkastelun siitä syystä, että joskus kaksisuuntaisten interaktiotermin merkitsevyydet saattavat heijastaa kolmisuuntaisten interaktioiden vaikutuksia. Kolmisuuntaisen interaktiotermin vaikutuksen huomioon ottaminen lisää tulosten luotettavuutta interaktiotermin suhteen.

8.2.1 Mahdollisuuden tulkinnan selittäminen

Ensimmäisessä analyysissä tarkastelin organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijävähennysten mahdollisuuden tulkintaan sekä itsetunnon ja samastumisen moderaatiovaikutuksia. Hypoteesien 1a ja 1b mukaisesti oletin, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa (T1) on positiivisesti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridgen – ohjelman jälkeen (T2). Analyysin tulokset näkyvät alla taulukossa 10.

Taulukko 10 Hierarkkinen regressioanalyysi mahdollisuuden tulkinnan selittämistä Bridge - ohjelman jälkeen (T2) menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge - ohjelmaa (T1) sekä samastumisen (T1) ja itsetunnon (T1) moderaatiovaikutuksilla (N = 183)

Mahdollisuus T2	B	SE B	BETA
<i>Askel 1</i>			
Mahdollisuus T1	.63	.08	.55***
Työura T1	.06	.07	.05
Ikä T1	-.09	.03	-.19**
Sukupuoli T1 ⁷	-.32	.11	-.17**
Koulutus T1	-.03	.04	-.05
Irtisanomisaalto ⁸	-.12	.12	-.06***
R ²			.40
Korjattu R ²			.40
<i>Askel 2</i>			
Organisaation oik.mukaisuus T1	.14	.07	.15*
Keskijohdon oik.mukaisuus T1	-.13	.06	-.15*
Samastuminen T1	.02	.06	.02
Itsetunto T1	-.07	.08	-.05
R ²			.42
Korjattu R ²			.39
ΔR ²			.02
<i>Askel 3</i>			
Organisaation oik.mukaisuus*samastuminen T1	-.18	.06	-.21**
Organisaation oik.mukaisuus*itsetunto T1	-.09	.09	-.07
Keskijohdon oik.mukaisuus*samastuminen T1	-.10	.06	.12
Keskijohdon oik.mukaisuus*itsetunto T1	.14	.08	.12
R ²			.46
Korjattu R ²			.41
ΔR ²			.04*

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

⁷ mies = 0, nainen 1

⁸ ensimmäinen työntekijävähennyssaalto = 0, toinen työntekijävähennyssaalto = 1

Tulokset tukivat hypoteesia 1a: organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa (T1) oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = .15$, $p < .05$). Tämä tulos oli samansuuntainen hypoteesin H1a kanssa. Tulokset antoivat osittain tukea hypoteesille H1b. Taulukosta 10 nähdään, että keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge – ohjelmaa (T1) oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.15$, $p < .05$). Keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus oli tilastollisesti merkitsevässä, mutta negatiivisessa yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan, eli näin ollen yhteyden suunta oli päinvastainen tutkimusoletuksen kanssa. Organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden (T1) vaikutus mahdollisuuden tulkintaan (T2) vaikuttaa tulosten perusteella olevan voimakkuudeltaan samaa tasoa, mutta vaikutuksiltaan päinvastainen.

Tarkastelin moderaattoreiden yhteyksiä mahdollisuuden tulkintaan. Tuloksista huomataan, että itsetunnon taso ennen Bridge – ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.05$, $p = .425$). Myöskään samastumisen voimakkuudella ennen Bridge – ohjelmaa (T1) ja mahdollisuuden tulkinnalla Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($\beta = .02$, $p = .785$).

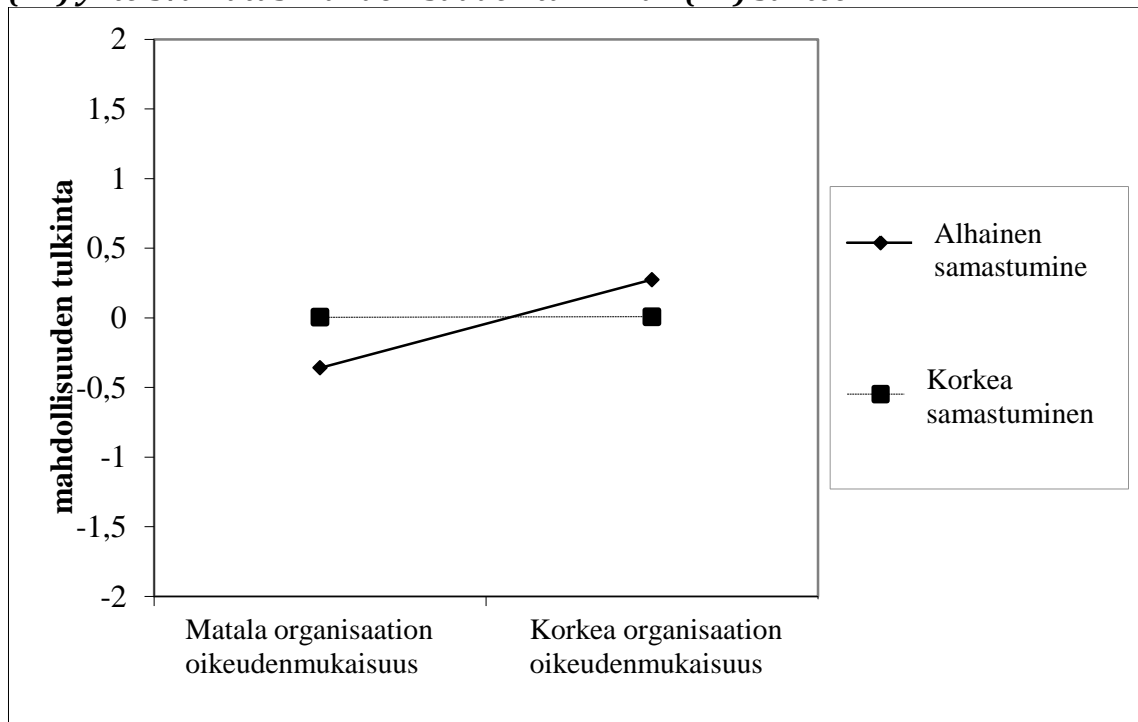
Kun taustamuuttujien sekä mahdollisuuden tulkinnan vaikutus ennen Bridge – ohjelmaa (T1) oli kontrolloitu, malli ($F(10,172) = 12.39$, $p < .001$) selitti mahdollisuuden tulkinnan vaihtelua Bridge – ohjelman jälkeen 42 %.

Selvitin kolmannessa askeleessa, onko samastumisella vaikutusta sekä organisaation että keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan välisiin yhteyksiin. Hypoteesin 2a ja 2b mukaisesti oletin, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge – ohjelmaa (T1) on voimakkaampi positiivinen yhteys mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge – ohjelmaa (T1). Toiseksi selvitin, onko itsetunnolla ja organisaation sekä

keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella yhteisvaikutusta mahdollisuuden tulkinnan suhteen. Hypoteesien 2a ja 2b mukaisesti oletin, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) on voimakkaammin positiivisesti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa (T1).

Hypoteesi 2a sai tämän analyysin pohjalta osittain tukea. Taulukosta 10 nähdään, että organisaation oikeudenmukaisuudella ja samastumisella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.21, p < .01$). Tämä viittasi siihen, että oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan yhteys eroaisi samastumisen tason suhteen. Kuvan 3 interaktiosuorien perusteella näytti siltä, että mitä oikeudenmukaisempana heikommin Nokiaan ennen Bridge -ohjelmaa (T1) samastuneet vastaajat kokivat organisaation menettelytavat ennen Bridge -ohjelmaa (T1), sitä enemmän vastaajat kokivat irtisanomistilanteen mahdollisuutena Bridge -ohjelman jälkeen (T2). Aikenin ja Westin (1991) kulmakerroin tarkastelujen perusteella alhaisesti samastuneiden interaktiosuoran kulmakerroin erosi nolasta. Tämän perusteella organisaation menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) vaikutti positiivisesti mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) niillä vastaajilla, jotka olivat alhaisemmin samastuneet Nokiaan ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ($\beta = .23, p < .05$). Kulmakerroin tarkasteluiden perusteella vahvemmin samastuneilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($\beta = -.04, p = .634$). Havaittu yhteisvaikutus oli tilastollisesti merkitsevä, mutta yhteyden suunta on päinvastainen ennakkoletuksen kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät antaneet tukea hypoteesille 2b: samastumisella ja keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($\beta = .12, p = .112$).

Kuva 3 Samastumisen (T1) ja menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden (T1) yhteisvaikutus mahdollisuuden tulkinnan (T2) suhteen



Hypoteesi 3a ei saanut tämän tutkimuksen pohjalta vahvistusta: itsetunnolla ja organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta mahdollisuuden tulkintaan Bridge-ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.07$ $p = .326$). Hypoteesi 3b ei myöskään saanut tämän analyysin pohjalta tukea. Itsetunnolla ja keskiarvon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta mahdollisuuden tulkinnan suhteen Bridgen -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = .12$, $p = .089$).

Vakioituani taustamuuttujat, mahdollisuuden tulkinnan ennen Bridgen -ohjelmaa (T1) ja päävaikutukset, selitysaste nousi tilastollisesti merkitsevästi 4 % ($R^2 = .42 \rightarrow .46$, $p < .05$). Lopullinen malli ($F(14,168) = 10.06$, $p < .001$) selitti näin ollen mahdollisuuden tulkinnan vaihtelusta Bridge -ohjelman jälkeen 46 %.

Tein lisätarkastelun ja tutkin, onko organisaation oikeudenmukaisuudella, samastumisella ja itsetunnolla ennen Bridge -ohjelmaa (T1) yhteisvaikutusta mahdollisuuden tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2). Kolmisuuntaiset interaktiotermiit eivät olleet tilastollisesti merkitseviä: samastumisella ja

itsetunnolla ei ollut yhteisvaikutusta organisaation menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden kanssa mahdollisuuden tulkinnan suhteen. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa ei ole empiiristä tukea sille, että sekä samastuminen että itsetunto vaikuttaisivat yhtä aikaa oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden väliseen yhteyteen.

8.2.2 Uhan tulkinnan selittäminen

Toisessa analyysissä tarkastelin organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden vaikutuksia työntekijävähennysten uhan tulkintaan sekä itsetunnon ja samastumisen moderaatiovaikutuksia. Hypoteesien 4a ja 4b mukaisesti oletin, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) on negatiivisesti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan Bridgen -ohjelman jälkeen (T2). Analyysin tulokset näkyvät alla taulukossa 11.

Taulukko 11 Hierarkkinen regressioanalyysi uhan tulkinnan selittämisestä Bridge - ohjelman jälkeen (T2) menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge - ohjelmaa (T1) sekä samastumisen (T1) ja itsetunnon (T1) moderaatiovaikutuksilla (N = 183)

Uhka T2	B	SE B	BETA
<i>Askel 1</i>			
Uhka T1	.56	.06	.57
Työura T1	-.05	.08	-.06
Ikä T1	.01	.04	.02
Sukupuoli T1 ⁹	.12	.13	.06
Koulutus T1	-.02	.04	-.02
Irtisanomisaalto ¹⁰	.16	.13	.08
R ²			.34
Korjattu R ²			.32
<i>Askel 2</i>			
Organisaation oik.mukaisuus T1	-.03	.08	-.03
Keskijohdon oik.mukaisuus T1	.15	.07	.16*
Samastuminen T1	-.03	.07	-.03
Itsetunto T1	-.17	.10	-.12
R ²			.37
Korjattu R ²			.34
ΔR ²			.03
<i>Askel 3</i>			
Organisaation oik.mukaisuus* samastuminen T1	-.01	.07	-.01
Organisaation oik.mukaisuus* itsetunto T1	-.22	.11	-.15*
Keskijohdon oik.mukaisuus* samastuminen T1	-.05	.07	-.06
Keskijohdon oik.mukaisuus* itsetunto T1	.05	.09	.04
R ²			.39
Korjattu R ²			.34
ΔR ²			.02

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

⁹ mies = 0, nainen = 1

¹⁰ ensimmäinen irtisanomisaalto = 0, toinen irtisanomisaalto = 1

Tämän tutkimuksen tulokset eivät antaneet tukea hypoteesille 4a. Taulukosta 11 nähdään, että organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.03$, $p = .722$). Hypoteesi 4b sai osittain vahvistusta tämän analyysin pohjalta: keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = .16$, $p < .05$). Tämä yhteys oli positiivinen, eli päinvastainen ennakko-oletuksen kanssa.

Tarkastelin moderaattoreiden yhteyksiä uhan tulkintaan. Itsetunnon taso ennen Bridge -ohjelmaa (T) ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.12$, $p = .103$). Samastumisen voimakkuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ja uhan tulkinta Bridge -ohjelman jälkeen (T2) eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä ($\beta = -.03$, $p = .677$).

Kun taustamuuttujien sekä uhan tulkinnan vaikutus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli kontrolloitu, malli ($F(10,172) = 10.19$, $p < .001$) selitti uhan tulkinnan vaihtelusta Bridge -ohjelman jälkeen 37 %.

Selvitin kolmannessa askeleessa, onko samastumisella vaikutusta sekä organisaation että keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan välisiin yhteyksiin. Hypoteesin 5a ja 5b mukaisesti oletin, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) on voimakkaampi negatiivinen yhteys uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) niillä henkilöillä, jotka olivat voimakkaasti samastuneita organisaatioon ennen Bridge -ohjelmaa (T1). Toiseksi selvitin, onko itsetunnolla vaikutusta sekä organisaation että keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan välisiin yhteyksiin. Hypoteesien 6a ja 6b mukaisesti oletin, että organisaation keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) on voimakkaammin negatiivisesti yhteydessä uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) niillä henkilöillä, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa (T1).

Hypoteesi 5a ei saanut tämän tutkimuksen pohjalta tukea. Taulukosta 11 nähdään, että samastumisella ja organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuudella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta uhan tulkinnan suhteen Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.01$, $p = .849$). Hypoteesi 5b ei saanut tämän tutkimuksen tuloksien perusteella vahvistusta: keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ja samastumisella ennen Bridge -ohjelmaa (T1) ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta ja uhan tulkinnan suhteen Bridge -ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.06$, $p = .446$). Regressioanalyysin perusteella tulokset tukivat hypoteesia 6a: organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella ja itsetunnolla ennen Bridge -ohjelmaa (T1) oli tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus uhan tulkinnan suhteen Bridge - ohjelman jälkeen (T2) ($\beta = -.15$, $p < .05$). Tämä viittasi siihen, että organisaation menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan yhteys eroaisi itsetunnon tason suhteen.

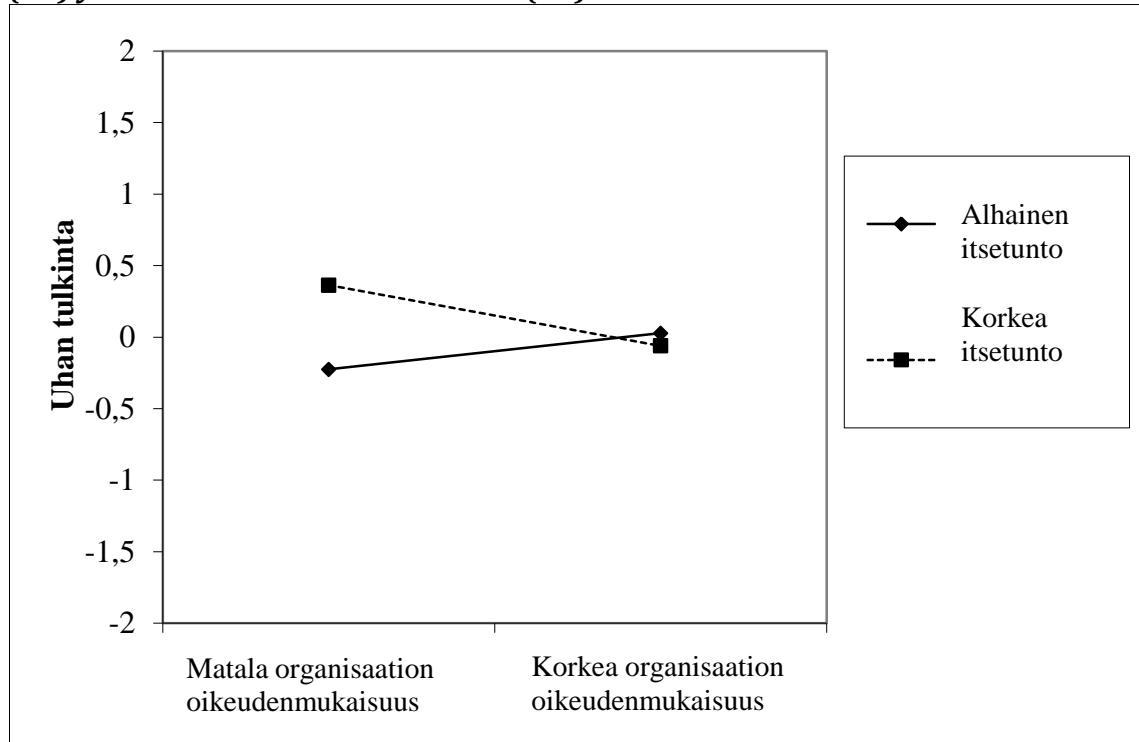
Kuvan 4 interaktiosuorien perusteella näytti siltä, että vastaajille, joilla oli alhaisempi itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa (T1), organisaation koettu oikeudenmukaisuus ennen Bridge ohjelmaa (T1) vaikutti positiivisemmin uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2) verrattuna vastaajiin, joilla oli korkea itsetunto ennen Bridge -ohjelmaa (T2). Korkean itsetunnon omaavilla ennen Bridge -ohjelmaa (T1) organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennen Bridge -ohjelmaa (T1) näytti vaikuttavan negatiivisesti uhan tulkintaan Bridge -ohjelman jälkeen (T2). Aikenin ja Westin (1991) ohjeiden mukaisten kulmakerrointarkastelujen mukaan näiden kahden regressiosuoran kulmakertoimet eivät kuitenkaan eronneet nolasta. Näin ollen ryhmien välillä ei ollut eroa ja saadut tulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia. Tämän tutkimuksen pohjalta hypoteesi 6b ei saanut vahvistusta: keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella ja itsetunnolla ennen Bridge - ohjelmaa ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta uhan tulkinnan suhteen Bridge - ohjelman jälkeen ($\beta = .04$, $p = .550$)

Vakioituani taustamuuttujat, uhan tulkinnan ennen Bridgen -ohjelmaa (T1) ja päävaikutukset, lopullinen malli ($F(14, 168) = 7.69$, $p < .001$) selitti uhan tulkinnan vaihtelusta Bridge -ohjelman jälkeen 39 %. Selitysaste nousi hieman ($\Delta R^2 = .02$)

→

kolmannessa askeleessa ($R^2 = .37$), mutta tämä muutos ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

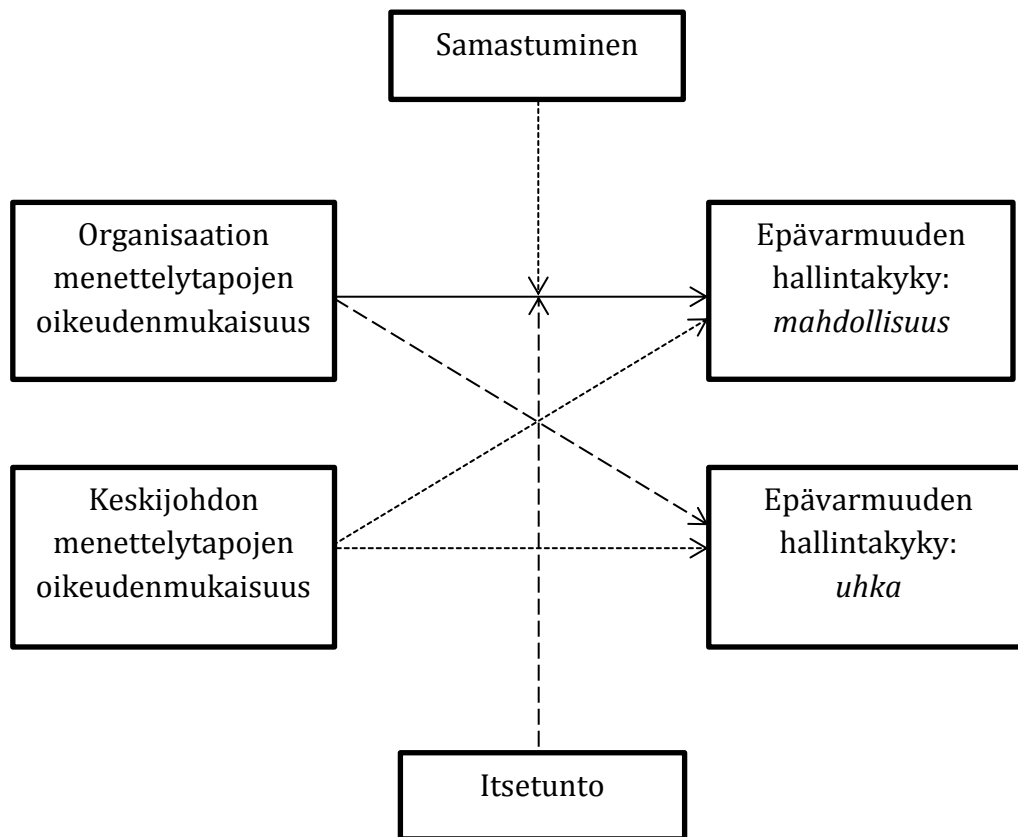
Kuva 4 itsetunnon (T1) ja menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden (T1) yhteisvaikutus uhan tulkinnan (T2) suhteen



Lopuksi tein lisätarkastelun ja tutkin, onko organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella, samastumisella ja itsetunnolla ennen Bridge – ohjelmaa (T1) yhteisvaikutusta uhan tulkinnan suhteen Bridge – ohjelman jälkeen (T2). Kolmisuuntaiset interaktiotermiit eivät olleet tilastollisesti merkitseviä: samastumisella ja itsetunnolla ei ollut yhteisvaikutusta organisaation koetun oikeudenmukaisuuden kanssa uhan tulkinnan suhteen. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa ei ole empiiristä tukea sille, että sekä samastuminen että itsetunto vaikuttaisivat yhtä aikaa oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden väliseen yhteyteen.

Alla kaavio tutkimusasetelman toteutuneista yhteyksistä.

Kuva 5 Tutkimustulokset



Tilastollisesti merkitsevä tulos	—————>
Tilastollisesti merkitsevä hypoteesin vastainen tulos	- - - - ->
Tilastollisesti ei-merkitsevä tulos	- - - - ->

9 POHDINTA

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilön sosiaalisen maailman arvaamattomuuden tuoman epävarmuuden hallinta on yksi ihmiselämän perustavanlaatuisista motivaatioista. Organisaation ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on muuttunut työntekijävähennysten yleistyttyä 1980 -luvulla. Työntekijät eivät voi odottaa samankaltaista työsuhteturvaa kuin aiemmin ja joutuvat näin ollen elämään yhä enemmän jatkuvassa epävarmuudessa. Useiden tutkijoiden mukaan yksilöiden on mahdollista hallita epävarmuutta oikeudenmukaisuuskokemuksilla, sillä koetun oikeudenmukaisuuden katsotaan määrittävän työnantajan ja työntekijän välisen suhteen. (Karren, 2012.) Teoreettisista ja empiirisistä viitteistä huolimatta oikeudenmukaisuuden yhteyttä epävarmuuden hallintakykyyn on tutkittu suhteellisen vähän. Näiden seikkojen takia on erittäin tärkeää tutkia, voiko menettelytapojen oikeudenmukaisuudella vaikuttaa epävarmuuden hallintakykyyn työntekijävähennysten kontekstissa.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tavoitteenani oli antaa ääni organisaatiomuutoskirjallisuudessa vähän tutkitulle ja harvinaislaatukselle kohderyhmälle, työntekijävähennysten kohteille ja tarjota lisää tietoa vähän tutkitusta aiheesta: yksilötason psykososiaalisista seurauksista. Pitkittäistutkimuksen tarkoitus oli vastata kysymyksiin: 1) vaikuttaako organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus epävarmuuden hallintakykyyn, eli työntekijävähennysten uhan ja mahdollisuuden tulkintoihin ja 2) vaikuttaako identiteettiin liittyvät seikat, organisaatioon samastuminen ja itsetunto, oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn (uhka ja mahdollisuus) välisiin yhteyksiin. Vastasin näihin kysymyksiin pitkittäisasetelmalla mahdollisimman luotettavien tulosten ja johtopäätösten saamiseksi.

Esittämiini tutkimuskysymyksiin voidaan tämän tutkimuksen pohjalta vastata pääosin myöntävästi – osa tutkimushypoteeseista sai tukea ja osa ei. Tulokset osoittivat, että organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus on myönteisessä yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan. Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Keskijohdon menettelytapojen

oikeudenmukaisuus oli alentavasti yhteydessä mahdollisuuden tulkintaan ja myönteisesti yhteydessä uhan tulkintaan. Tämä tulos on ennakko-oletusten vastainen. Yhteisvaikutuksia tutkittaessa samastumisen havaittiin vaikuttavan organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja mahdollisuuden tulkinnan väliseen yhteyteen: organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus lisää tämän tutkimuksen perusteella mahdollisuuden tulkintaa erityisesti heikosti samastuneilla vastaajilla. Muut samastumisen ja oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutusta koskevat hypoteesit eivät saaneet tukea. Itsetunnon ja organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutusta koskevat hypoteesit eivät saaneet tässä tutkimuksessa tukea. Myöskään itsetunnon ja keskijohdon menettelytapojen yhteisvaikutusta koskevat hypoteesit eivät saaneet tukea.

Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että organisaation ja keskijohdon menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella on päinvastaiset vaikutukset epävarmuuden hallintakykyyn. Organisaation menettelytapojen koetulla oikeudenmukaisuudella vaikuttaa olevan myönteinen vaikutus epävarmuuden hallintakykyyn mahdollisuuden tulkinnan kannalta varsinkin heikosti samastuneilla työntekijöillä, kun taas keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus näyttää vaikuttavan yleisesti ottaen käänteisesti uhan ja mahdollisuuden tulkintaan. Seuraavaksi tarkastelen tässä tutkimuksessa näitä esiin nousseita tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

9.1 Organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutus mahdollisuuden tulkintaan

Käsillä olevan tutkimuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista oli selvittää, vaikuttaako menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus epävarmuuden hallintakykyyn. Tämä tutkimus vahvisti hypoteesin H1a organisaation menettelytapojen koetun oikeudenmukaisuuden positiivisesta yhteydestä mahdollisuuden tulkintaan: organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus lisää työntekijävähennysten tulkintaa mahdollisuutena.

Tulokset antavat tukea epävarmuuden hallintamallin oletukselle ja on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa: tulokset osoittavat

oikeudenmukaisuudella olevan erityisesti merkitystä ihmisille epävarmuutta herättävissä tilanteissa. Useat tutkijat korostavat organisaatiomuutoskirjallisuudessa oikeudenmukaisuuden merkitystä epävakaina aikoina. Aikaisemman tutkimuksen valossa menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa olevan myönteisessä yhteydessä epävarmuuteen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on myös havaittu johtavan todennäköisesti positiivisiin affekteihin epävarmoissa tilanteissa. Näiden tulosten perusteella tutkijat olettavat, että yksilöiden on mahdollista hallita epävarmuutta oikeudenmukaisuuden kokemuksilla (van den Bos, 2001; Van den Bos & Lind, 2002; 2004, 266.; Diekmann ym., 2004; De Cremer & Sedikides, 2005; van den Bos, Poortvliet, Maas, Miedema & van den Ham, 2005; Fugate ym., 2012; Koivisto, 2013) Käsillä olevan tuloksen perusteella epävarmuuden hallintakyvyn kannalta erityisen tärkeässä roolissa on positiivinen suhtautuminen muutokseen. Tosin sanoen muutostilanteen tulkitseminen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana Tämä tulos on yhdenmukainen esimerkiksi Fugaten ja kollegoiden (2012) tutkimuksen kanssa. Heidän tutkimuksessaan positiivinen orientoituminen muutokseen oli ratkaiseva tekijä siinä, kuinka hyvin yksilö pystyi käsittelemään muutosta.

Aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutusta suoraan irtisanottujen epävarmuuden hallintakykyyn. Edellä mainituissa tutkimuksissa epävarmuutta on tutkittu pääasiallisesti moderaattorina (ks. van den Bos, 2001; Diekmann ym., 2004; De Cremer & Sedikides, 2005) oikeudenmukaisuuden suhteen. Suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta on toteutettu poikkileikkausasetelmalla, jolloin yhteyksien suunnista ei ole mahdollista vetää kovin varmoja päätelmiä. Tästä johtuen on mahdollista ajatella, että aiemmat tutkimukset viittaavat yhdessä tämän tutkimuksen kanssa siihen, että koettu oikeudenmukaisuus auttaa yksilöitä hallitsemaan muutoksen, kuten irtisanomistilanteen tuomaa epävarmuutta.

Cropanzanon, Bowenin ja Gillilandin (2007) mukaan organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus on tarpeellinen keino niin yksilöille kuin organisaatiollekin selvittää irtisanomistilanteesta ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta. Epävarmuuden hallintamallin (Lind & van den Bos, 2002) mukaan koetulla oikeudenmukaisuudella on psykologinen mekanismi, jonka takia

oikeudenmukaisuuskokemukset voivat toimia ikään kuin suojakilpenä epävarmuutta vastaan. Tämä selittää, minkä takia oikeudenmukaisuus on psykologisesti merkityksellistä työntekijävähennysten kontekstissa. Tarkemmin sanottuna oikeudenmukaisuudella on mahdollista hallita psykologisesti epävarmuutta, koska oikeudenmukaisuuden ajatellaan välittävän yksilölle kahdenlaista tietoa.

Tämän tutkimuksen ennakko-oletusten mukaisesti oikeudenmukaisuudella on yksilöille merkitystä, koska se tarjoaa yksilöille heidän statukseen liittyvää tietoa. Ryhmäarvomallin mukaan oikeudenmukaisuuskokemukset kertovat yksilöille, ovatko he arvostettuja jäseniä ryhmänsä sisällä ja voivatko he olla ylpeitä ryhmäjäsenyydestään. (Tyler Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992). Muun muassa De Cremer ja Sedikides (2005) argumentoivat tutkimustulostensa pohjalta, että oikeudenmukaisuuden välittämällä informaatiolla statusarvioista on erityisesti merkitystä ihmisille epävarmuutta herättävissä tilanteissa. De Cremerin ja Sedikidesin (2005) mukaan silloin, kun oikeudenmukaisuuden tuoma informaatio on positiivista, erilaiset tilanteesta riippuvat seuraukset ovat myös positiivisia. Koiviston ja kollegoiden (2013) mukaan ryhmäarvomalli voi toimia selityksenä sille, miksi oikeudenmukaisuus vähentää uhkaa ja epävarmuutta. He perustelevat edellä mainitulla oletuksella, jonka mukaan oikeudenmukaisuus välittää yksilölle arvokasta, positiivista informaatiota, joka vähentää epävarmuutta. Aiemman tutkimuksen ja käsillä olevan tuloksen perusteella on mahdollista ajatella, että positiivinen informaatio yksilön asemasta ryhmässä auttaa häntä tulkitsemaan työntekijävähennykset vähemmän uhkana ja enemmän mahdollisuutena.

Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä välittävän myös toisenlaista tietoa. Lindin (2001) mukaan oikeudenmukaisuus välittää yksilöille informaatiota, että stressaavasta tilanteesta seuraa yksilölle lopulta positiivisia seuraamuksia. Oikeudenmukaisuuden välittämä informaatio tekee näin ollen mahdollisista menetyksistä ja negatiivisista seurauksista vähemmän ahdistusta herättäviä. Lindin (2001) oletus on yhdenmukainen käsillä olevan tutkimuksen epävarmuuden hallintakyvyn määritelmän kanssa, jonka mukaan epävarmuus heijastaa nimenomaan epäluottamusta omiin kykyihin selvitä epävarmasta tilanteesta sekä huolta tulevaisuuden negatiivisista seurauksista (Bardi, Ramdeny

& Guerra, 2009). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden voidaan aiemman ja tämän tutkimuksen perusteella ajatella toimivan tietoa jakavana signaalina, jonka perusteella yksilö voi päätellä, onko ryhmä tai laajemmin sosiaalinen konteksti reilu ja siten luotettava (Lind, 2001, 56 - 89; Van den Bos, Lind & Wilke, 2001). Tämän perusteella on mahdollista päätellä, että oikeudenmukaisuus vaikuttaa epävarmuuden hallintakykyyn positiivisesti, koska sen tuoma informaatio antaa yksilölle luottamusta itseän sekä organisaatioon. Tämän luottamuksen avulla stressaava muutos, kuten työntekijävähennysten kohteeksi joutuminen, tulkitaan vähemmän uhkaavana ja enemmän mahdollisuutena.

Käsillä oleva tutkimustulos vahvistaa oletusta siitä, että oikeudenmukaisuus välittää yksilölle tärkeää informaatiota, mikä auttaa häntä hallitsemaan epävarmuutta. Tutkimustulos tukee Koiviston ja kollegoiden (2013) oletusta siitä, että ryhmäarvomallin mukainen informaatio selittää oikeudenmukaisuuden ja uhan tulkinnan välistä yhteyttä. Tämä tutkimus laajentaa edellä mainitun oletuksen koskemaan myös mahdollisuuden tulkintaa. Tutkimus antaa lisäksi tukea Lindin (2001) oletukselle, jonka mukaan oikeudenmukaisuus vaikuttaa epävarmuuden hallintakykyyn, koska se välittää yksilölle luottamuksen tunnetta. Käsillä oleva tulos antaa osviittaa ajatukselle, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarjoaa kirjallisuudessa esitetyn oletuksen mukaisesti kahdenlaista informaatiota – statuksesta ja luottamuksesta. Näiden kahden eri informaation avulla yksilöt voivat hallita paremmin epävarmuutta, eli tulkita työntekijävähennykset enemmän mahdollisuutena ja vähemmän uhkana. On mahdollista ajatella, että se kummanlainen informaatio on yksilölle tarpeellisempaa, riippuu yksilöllisistä eroista¹¹.

9.2 Keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutus uhan ja mahdollisuuden tulkintaan

Aiempi tutkimus ei anna täysin yhdenmukaista tukea epävarmuuden hallintamallin oletuksille. Oikeudenmukaisuudella ja epävarmuudella ei ole aina havaittu olevan yhteyttä, havaitut yhteydet ovat myös olleet sekä hyvin heikkoja että vahvoja. Tämä tutkimus toi myös esille ristiriitaisia tuloksia. Käsillä olevat tulokset tuovat esille tilastollisesti merkitsevän keskijohdon menettelytapojen

¹¹ Palaan yksilöllisten erojen tarkasteluun kappaleessa 8.3 sivulla 63.

oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisen yhteyden, joka on hypoteesien H4a ja H4b vastainen. Kyseisen tuloksen mukaan keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vähentää työntekijävähennysten mahdollisuuden tulkintaa ja lisää uhan tulkintaa. Käsillä olevat tulokset ovat kuitenkin linjassa aikaisemman oikeudenmukaisuuden lähteitä koskevan tutkimuksen kanssa. Tulokset tukevat tutkimusta, joiden mukaan johto ja organisaatio ovat erilliset agentit, joiden oikeudenmukaisuutta arvioidaan erilleen toisistaan (Cropanzano ym., 2004; Rupp & Cropanzano, 2002). Miksi keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus toimii päinvastoin kuin organisaation oikeudenmukaisuus, on mahdollista selittää kahdellakin seikalla: attribuutioilla ja tämän tutkimuksen kontekstilla.

Bennetin ja kollegoiden (1995) mukaan menettelytapojen koettu oikeudenmukaisuus voi toimia kaksiteräisenä miekkana irtisanomistilanteissa. Bennet ja kollegat (1995) saivat tämän tutkimustuloksen kaltaisia negatiivisia yhteyksiä tutkimuksessaan. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että oikeudenmukaisuus voi myös olla harmillista irtisanotuille. Heidän tulostensa mukaan oikeudenmukaisuus voi johtaa itsensä syyllistämiseen irtisanottujen keskuudessa. Myös van den Bosin, Bruinsin, Wilken ja Donkertin (1999) mukaan oikeudenmukaisuudella voi joskus olla negatiivisia seurauksia. He mukailevat attribuutioteoriaa ja olettavat, että oikeudenmukaisuus voi mahdollisesti johtaa siihen, että irtisanottu attribuoi epäsuotuisat tulokset itsen liittyvistä syistä johtuviksi. Toisin sanoen tällaisissa tilanteissa oikeudenmukaiset menettelytavat eivät anna irtisanotulle mahdollisuutta etsiä syitä irtisanomisille organisaatiosta ja johdosta, vaan yksilö joutuu herkemmin etsimään syitä lopputulokselle itsestään. Tällaiset sisäiset attribuutiot taas aiheuttavat itsen kohdistuvaa uhkaa ja epävarmuutta (mts).

Keskijohdon yleisesti hankala rooli työntekijävähennysten strategian toteuttajana voi selittää, miksi organisaation ja keskijohdon menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttavat päinvastaisesti uhan ja mahdollisuuden tulkintoihin. O'Neillin ja Lennin (1995) mukaan keskijohdolla on haasteellinen rooli työntekijävähennystilanteissa: keskijohdon tehtävänä on arvioida ja toteuttaa emotionaalisesti vaativa työntekijöiden vähennystä koskeva strategia.

Työntekijävähennystilanteessa strategian toteuttaminen ei ole palkitsevaa, sillä strategian toteuttaminen vaatii uudenlaisen roolin ja käyttäytymismallin omaksumista tilanteessa, jossa siitä ei ole luvassa palkintoa. (mts.) Tutkimuksen kohde Nokian Salon tehdas suljettiin kokonaan, jonka seurauksena myös keskijohto joutui työntekijävähennysten kohteeksi. On mahdollista, että tämä tilanne korostaa entisestään keskijohdon roolin hankaluutta yleisesti jo vaikeassa tilanteessa.

O'Neill ja Lenn (1995) haastattelivat tutkimuksessaan työntekijävähennysstrategiaa toteuttavia keskijohdon edustajia. He havaitsivat tutkimuksessaan, että keskijohto ilmaisi usein vihan tunteita, halukkuutta vetäytyä tilanteesta sekä skeptisyyttä toteuttaessaan organisaation uudelleenjärjestelystrategiaa. Organisaatiomuutoksen on myös havaittu olevan erityisen merkityksellistä keskijohdolle henkilökohtaisella tasolla, sillä keskijohdon on yleisesti todettu olevan voimakkaasti sitoutuneita organisaatioonsa. Keskijohdon korkea sitoutumisen taso saattaa johtaa siihen, että he reagoivat intensiivisemmin työntekijävähennyksiin. (Wiesenfeld ym., 2000.) Edellä mainituista tutkimuksista päätellen on mahdollista ajatella, että keskijohdon oikeudenmukaisissa menettelytavoissa heijastuu liiallisesti heille tilanteen henkilökohtainen intensiivinen merkitys ja negatiiviset reaktiot, kuten skeptisyys ja vihaisuus. Näin ollen tilanteessa, jossa myös keskijohto irtisanotaan, oikeudenmukaisuuden periaatteet, kuten avoimuus ja päätöksenteon läpinäkyvyys saattavat toimia päinvastoin kuin niiden on tarkoitus. Toisin sanoen silloin, kun kokonainen organisaatio suljetaan, on vaarana, että keskijohdon oikeudenmukaisuus toimii ikään kuin katalysaattorin lailla painottaen tilanteen ikäviä puolia.

9.3 Samastuminen moderoivana tekijänä

Käsillä olevan tutkimuksen toinen tärkeä tavoite oli selvittää, vaikuttavatko identiteettiin liittyvät seikat, itsetunto ja samastuminen, oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisiin yhteyksiin. Tällaista asetelmaa ei ole aiemmin tutkittu, vaikka kyseiset tekijät sisältyvätkin paljon organisaatiotutkimuksessa sovellettuun sosiaalisen identiteetin lähestymistavan sekä ryhmäarvomallin oletuksiin. Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on tullut

ilmi, monet tutkijat pitävät oikeudenmukaisuutta avaimena epävarmuuden hallintakykyyn (ks. Lind & van den Bos, 2002). Näiden tutkimusten perusteella tutkijoilla on myös edellisessä kappaleessakin mainittuja vastauksia siihen, miksi oikeudenmukaisuudella on epävarmuuden hallinnan kannalta väliä. Tärkeä kysymys, joka kuitenkin kaipaava vielä vastauksia, on milloin oikeudenmukaisuuskokemuksilla on väliä. Tämän takia on tärkeää selvittää, vaikuttavatko identiteettiin liittyvät tekijät, kuten itsetunto ja samastuminen oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välisiin yhteyksiin.

Ryhmäarvomallin oletusten mukaisesti oletin oikeudenmukaisuuden olevan merkityksellisempää voimakkaasti samastuneille. Tarkemmin sanottuna oletin oikeudenmukaisuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijävähennysten mahdollisuuden tulkintaan erityisesti voimakkaasti samastuneilla. Tämä tutkimus toi esille hypoteesin H2a vastaisen, mutta tilastollisesti merkitsevän tuloksen samastumisen meroivasta vaikutuksesta organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn välillä. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuus lisää mahdollisuuden tulkintoja erityisesti niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat heikommin samastuneet organisaatioonsa.

Saatu tilastollisesti merkitsevä tulos samastumisen ja oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutuksesta on ristiriidassa ryhmäarvomallin oletuksen ja sitä tukevien tutkimusten kanssa (ks. Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992; De Cremer, 2005; Blader, 2007). Saatu tulos on tästä huolimatta merkittävä, sillä se tukee sosiaalisen identiteetin lähestymistavan oletuksia epävarmuuden vähentämisestä ja osoittaa, että identiteettiin liittyvät seikat vaikuttavat siihen, kuinka merkityksellisenä oikeudenmukaisuutta pidetään. Samastumisen ja oikeudenmukaisuuden yhteisvaikutus osoittaa, että epävarmuuden välinen suhde riippuu ainakin osittain identiteettiin liittyvistä tekijöistä.

Käsillä olevaa hypoteesin vastaista tulosta on mahdollista selittää epävarmuuden hallintamallin taustalla vaikuttavalla oikeudenmukaisuusheuristiikan tutkimuksella (Lind, 2001, 56 – 89; Lind, Kray & Thompson, 2001; van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Oikeudenmukaisuusheuristiikan tutkijat ovat samaa mieltä ryhmäarvomallin tutkijoiden (ks. Tyler & Blader, 2000; Tyler & Lind, 1992) kanssa

siitä, että 1) oikeudenmukaisuus tarjoaa yksilölle tärkeää informaatiota ja 2) muutostilanteessa oikeudenmukaisuuskokemukset voivat olla tehokkaita vaikuttimia, joilla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Oikeudenmukaisuusheuristiikan oletukset eroavat ryhmäarvomallin oletuksista siten, että oikeudenmukaisuusheuristiikka tarjoaa mahdollisen selityksen sille, miksi oikeudenmukaisuudella on väliä erityisesti irtisanotuille, jotka ovat heikommin samastuneet organisaatioon verrattuna voimakkaasti samastuneisiin. (Lind, 2001, 56 – 89; Lind ym., 2001; van den Bos ym., 1998.)

Oikeudenmukaisuusheuristiikan tutkimuksen mukaan yksilöt käyttävät oikeudenmukaisuuden kokemuksia ratkaistakseen heille epävarmuutta aiheuttavia kysymyksiä. Tällaisia kysymyksiä ovat: käytetäänkö yksilöitä hyväksi työpaikalla tai suljetaanko heidät organisaation ja sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle. Tämä on käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen relevanttia, sillä työntekijävähennysten kohteeksi joutuminen tarkoittaa yksilölle hänen organisaationsa ja työryhmänsä sekä niiden muodostamien sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle sulkemista. Oikeudenmukaisuuden perusteella yksilöiden on mahdollista saada vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Tämä tapahtuu kognitiivisen päätöksenteon oikoteiden avulla. Toisin sanoen oikeudenmukaisuus toimii kognitiivisena päätöksenteon oikoreittinä, jonka perusteella yksilö tekee päätelmiä siitä, onko päätöksentekijä luotettava vai ei. (Lind, ym., 2001; van den Bos ym., 1998.)

Lindin ja kollegoiden (2001) mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus on merkittävää alati yleistyvissä organisaatiomuutoksissa, kuten irtisanomistilanteissa. Näin on, koska työnantajan ja työntekijän väliset suhteet ovat muutostilassa ja työntekijöiden on hankala arvioida, ovatko johdon toimenpiteet legitiimejä, eli toisin sanoen perusteltuja ja siten luotettavia. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa yksilön on mahdollista päätellä oikeudenmukaisuusarvioiden perusteella, ovatko organisaation ja johdon menettelytavat legitiimejä. (Lind, 1993.) Lind ja van den Bos (2002) argumentoivatkin, että silloin kun organisaatioon perustuva identiteetti (samastuminen) on heikkoa, on myös luottamus organisaatioon heikolla tasolla.

Kun yksilöllä ei ole luottamusta organisaatioon tai esimiehiin, oikeudenmukaisuuskokemukset toimivat tarvittavana apuna epävarmuuden hallinnassa. Lindin ja van den Bosin mukaan erityisesti irtisanomistilanteet heikentävät organisaatioon perustuvaa identiteettiä ja siten luottamusta organisaatioon, jolloin oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeä psykologinen keino hallita epävarmuutta. (mts.)

Van den Bosin (2000; 1998) tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus toimii oikeudenmukaisuusheuristiikan oletusten mukaisesti luottamuksen korvaajana sekä luottamuksen lähteenä. Kun yksilöllä ei ole luottamusta organisaatioon tai esimiehiin, oikeudenmukaisuuskokemukset toimivat tarvittavana apuna epävarmuuden hallinnassa. (mt.) Fugate (2004) sai samansuuntaisia tuloksia tutkimuksessaan. Hänen tulostensa mukaan oikeudenmukaisuuskokemuksilla on voimakkaampi vaikutus henkilöihin, joilla on heikompi organisaatioon perustuva identiteetti verrattuna henkilöihin, joilla on voimakkaampi organisaatioon perustuva identiteetti. Toisin sanoen niille, joilla on organisatorinen identiteetti heikko, on oikeudenmukaisuudella enemmän merkitystä (mts).

Oikeudenmukaisuusheuristiikan tutkimuksen (ks. Lind, 2001, 56 - 89; van den Bos, 2000; Lind & van den Bos, 2002; Fugate, 2004) perusteella on mahdollista ajatella, että oikeudenmukaisuus ei ole yhtä tarpeellista korkeammin samastuneille kuin alhaisemmin samastuneille irtisanotuille. Voimakkaammin samastuneet pitävät mahdollisesti organisaatiota ja johtoa jo luotettavana, jolloin heille heuristiikkojen tekeminen ei ole yhtä tarpeellista kuin alhaisemmin samastuneille. Tämän tutkimuksen tulos tukee oletusta, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus auttaa heikosti samastuneita selviytymään työntekijävähennysten aiheuttamasta epävarmuudesta, koska oikeudenmukaisuus lisää luottamusta organisaatioon. Oikeudenmukaisuusheuristiikan tutkimuksen perusteella irtisanotut käyttävät oikeudenmukaisuuskokemuksia informaationa siitä, ovatko irtisanomispäätökset legitiimejä. Näin ollen oikeudenmukaisuuden voi edelleen ajatella olevan hyödyllinen keino vastata organisaatiomuutoksen tuomiin haasteisiin

9.4 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointia

Tässä kappaleessa arvioin käsillä olevassa tutkimuksessa käytetyn menetelmän, mittareiden ja tulosten sekä päätelmien validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä pitää sisällään joitakin rajoitteita. Käsillä olevassa tutkimuksessa menetelmänä käytin regressioanalyysiä, jolla tutkin selittävien ja selitettävän muuttujan välisiä suoria yhteyksiä sekä modeaatiovaikutuksia. Yksi lineaarisen regressioanalyysin perusoletuksista on, että muuttujien välillä ei esiinny liiallista multikollineaarisuutta (Nummenmaa, 2003). Käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin yleistä, että tutkittavat muuttujat korreloivat keskenään jossain määrin. Näin oli myös tässä tutkimuksessa, jossa selittävät muuttujat korreloivat keskenään suhteellisen voimakkaasti, mikä saattaa vaikuttaa tulosten tarkkuuteen. Korrelaatiot olivat kuitenkin alle .9 ja VIF – arvojen perusteella multikollinearisuus ei ollut liian vakavaa. Regressioanalyysi ei myöskään ota huomioon mittausvirhettä. Kaikki tämän tutkimuksen muuttujat perustuvat vastaajien omaan itsearvioon, joten on hyvin mahdollista, että nämä seikat ovat vaikuttaneet tuloksiin.

Tulokset riippuvat menetelmän rajoitteiden lisäksi siitä, miten mittareita on operationalisoitu: heijastavatko käytetyt mittarit teoreettisia käsitteitä. Mittareiden rakennevaliditeettiin saattaa vaikuttaa ensinnäkin se, että oikeudenmukaisuutta mitattaessa ei käytetty alkuperäisen mittarin kaikkia osioita, johtuen siitä, että kyselyyn ei mahtunut kaikkia alkuperäisiä osioita. Toiseksi kyselyn mittarin osiot ensimmäisessä ja toisessa mittausajankohdassa eivät faktoroituneet omille faktoreilleen mutkattomasti. Organisaation ja keski johdon oikeudenmukaisuutta mittaavat mittarit koostuvat siksi molemmat kolmesta osiosta, jotka latautuivat samoille faktoreille molempina mittausajankohtina.

Myös uhkaa ja mahdollisuutta mittaavia osioita oli summamuuttujissa vain kolme kappaletta. Tämä johtuu tosin siitä, että alkuperäinen Bardin, Ramdenyn ja Guerran (2009) mittari ei sisällä vielä useampia osioita. Toisaalta summamuuttujaan vaadittavien osioiden vähimmäismäärä on kolme kappaletta, joten summamuuttujien muodostaminen kolmesta väittämästä on tässä tutkimuksessa perusteltua. Mittareiden sisäistä validiteettia lisää kuitenkin se, että kaikki mittarit ovat summamuuttujia. Tosin alkuperäisten mittareiden kysymysten kääntäminen englannin kielestä suomen kielelle saattaa vaikuttaa mittareiden sisäiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia nostaa toisaalta se, että kaikissa

kysymyksissä oli sama viisiportainen vastausskaala ja osiot muodostuivat sekä myönteisistä sekä kielteisistä väittämistä, jotka käännettiin samansuuntaisiksi, eli positiivisiksi.

Mittareiden reliabiliteetin kannalta olisi parasta käyttää kokonaisia alkuperäisiä mittareita. Oikeudenmukaisuutta mittaavat kysymykset perustuvat Moormanin (1991) ja Monsour-Colen ja Scottin (1998) käyttämiin vakiintuneisiin oikeudenmukaisuutta mittaaviin osioihin, joita pidetään tutkimusmaailmassa yleisesti legitimiinä (ks. Colquitt ym., 2001; Colquitt ym., 2005) ja sopii siten tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Samoin samastumista, itsetuntoa ja epävarmuuden hallintakykyä mitattiin tunnetuilla ja vakiintuneilla Maelin ja Ashforthin (1989) samastumisen, Rosenbergin (1965) globaalin itsetunnon ja Ramdin ja kollegoiden (2009) epävarmuuden hallintakyvyn mittareilla. Kaikkien tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden sisäistä konsistenssia mitattiin lisäksi sosiaalitieteissä yleisesti käytetyllä Cronbachin Alphalla, jonka perusteella kaikkia tämän tutkimuksen mittareita voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksen keräyksessä ja toteutuksessa on esiintynyt joitakin rajoitteita, jotka saattavat vaikuttaa tulosten sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. Sisäiseen validiteettiin saattaa vaikuttaa sosiaalinen paine vastaustilanteessa. Kyselylomakkeet täytettiin muiden henkilöiden läsnä ollessa, jolloin vastaajat ovat saattaneet vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla. Toisaalta vastaukset palautettiin nimettöminä vastauskuorissa tai vaihtoehtoisesti kysely täytettiin sähköisellä lomakkeella. Tämän lisäksi vastaustilaisuudessa ilmoitettiin, että kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys tule ilmi missään vaiheessa.

Mittausvälin pituus saattaa myös aiheuttaa keskustelua ja vaikuttaa sisäiseen validiteettiin. Tutkimus toteutettiin kahtena ajankohtana: ennen Bridge – ohjelmaa ja kaksi kuukautta ohjelman jälkeen. Tämä kahden kuukauden aikaväli saattaa herättää kysymyksen, onko aikaväli riittävän pitkä, jotta vastaajat ovat unohtaneet edellisen kerran vastaukset. Kahden kuukauden mittausväli oli tämän tutkimuksen kontekstissa kuitenkin mielekäs, koska kaksi kuukautta on Bridge – ohjelman kesto aika. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen yleensä vaikeasti tavoitettavan

kohdejoukon, on erittäin perusteltua suorittaa mittaukset ennen ja jälkeen Bridge – ohjelmaa, sillä Bridge – ohjelma mahdollisti vastaajien tavoittamisen. Tulosten luotettavuutta sekä sisäistä validiteettia vahvistaisi entisestään kolmannen seurantakerran käyttäminen esimerkiksi kuuden kuukauden päästä ensimmäisestä mittauskerrasta.

Ulkoiseen validiteettiin saattaa vaikuttaa se seikka, että ensimmäisessä vaiheessa kaikilla irtisanotuilla ei ollut mahdollisuutta osallistua kyselyyn. Kyselyyn vastanneet ovat rajautuneet henkilöihin, jotka kävivät Bridge – ohjelman järjestämän ”Time Out” – koulutuksen. Tämä voi vähentää tutkimustulosten yleistettävyyttä kohdepopulaatioon. Toisaalta tutkimuksen tunnuslukuja tarkasteltaessa tutkimukseen on valikoitunut vaihtelevasti miehiä sekä naisia sekä koulutustaustaltaan erilaisia työntekijöitä. Nämä luvut ovat prosentteiltaan suhteellisen samoja verrattuna koko Salon tehtaan työntekijöihin. Tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa myös vastausprosentti, joka jäi suunniteltua alhaisemmaksi (19 %) johtuen toisen vaiheen heikosta vastausaktiivisuudesta. Yleistettävyyttä parantaisi, jos vastausprosentti olisi yli 25 %. Toisaalta pitkittäistutkimuksessa on alhaisempi vastausprosentti sallitumpaa verrattuna esimerkiksi poikkileikkaustutkimuksiin.

Edellä mainituista rajoituksista huolimatta tämä tutkimus tarjoaa uutta ja luotettavaa tutkimustietoa. Tämän tutkimuksen tulosten reliabiliteetin ja ulkoisen validiteetin vahvuutena on käytetty pitkittäisasetelma. Pitkittäisasetelman ansiosta tuloksista voidaan vetää luotettavampia kausaalisuus päätelmiä verrattuna poikkileikkausasetelmaan, sillä pitkittäisasetelman ansiosta on mahdollista vakioda ensimmäisen mittausajankohdan vaikutukset. Käsillä olevan tutkimuksen tulosten arvoa korostaa erityisesti se, että kyseessä oleva pitkittäisaineisto on kerätty suomalaisesta organisaatiosta ja harvinaislaatuista kohdejoukolta.

On hyvä pitää mielessä, että suomalaisia organisaatioita erityisesti työntekijävähennysten kontekstissa ei ole tutkittu juurikaan ja työntekijävähennysten alle joutuneita työntekijöitä on tutkittu hyvin vähän maailmanlaajuisesti. Suomessa irtisanottuja ei ole tutkittu ollenkaan. Työntekijävähennysten alle joutuneita työntekijöitä on tutkittu

maailmanlaajuisesti vähän, koska heitä on erittäin haasteellista tavoittaa työsuhteen katkeamisen jälkeen sekä hyvin hankala motivoida osallistumaan tutkimukseen. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuta voikin pitää erittäin ansioituneena: vastausprosentti (19 %) on hyvä ottaen huomioon harvinaislaatuisten ja vaikeasti tutkittavan kohdejoukon ja sen, että kyseessä on pitkittäistutkimuksen keräys.

Tämän tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta lisää myös se, että tutkimusasetelma perustuu vankkaan teoriapohjaan - sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan ja siihen läheisesti liittyviin oikeudenmukaisuuden tutkimukseen ja ryhmäarvomalliin. Aiemmassa tutkimuksessa on myös saatu tukea tässä tutkimuksessa esitettyihin hypoteeseihin. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus tuo arvokasta, luotettavaa ja uutta tietoa oikeudenmukaisuuden ja organisaatiomuutoksen tutkimuskentälle tuomalla esiin lähes laisinkaan tutkitun kohdejoukon näkökulman ja sekä vähän tutkitun aihepiirin – työntekijävähennysten tuomat psykososiaaliset seuraukset yksilötasolla.

9.5 Tutkimuksen käytännön sovellusmahdollisuuksia

Organisaatiot eivät välttämättä tavoita työntekijävähennyksillä haluttuja tuloksia, kuten kulujen vähentämistä tai työntekijöiden kompetenssien uudelleensopeuttamista (Datta, 2009). Taloudellisten hyötyjen sijaan irtisanomisilla on usein vakavia ja jopa haitallisia seurauksia kaikille muutoksessa mukana oleville osapuolille, etenkin organisaatioon jäljelle jääneille työntekijöille (Datta ym., 2010) ja irtisanotuille henkilöille (Dierendock & Jacobs, 2012). Irtisanomisten negatiivisten seurausten katsotaan johtuvan työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista (Datta ym., 2010). Irtisanotut työntekijät kokevatkin usein tehdyt päätökset epäreiluina ja sattumanvaraisina (Parzefall, 2006), jonka takia organisaation johdolla on vastuullinen ja tärkeä rooli irtisanomistilanteen hoitamisessa. Käsillä olevan tutkimuksen anti on pääasiallisesti teoreettista, mutta se tarjoaa myös hyödyllistä, käytäntöön sovellettavaa tietoa, miten organisaatio voi omalla toiminnallaan ottaa huomioon psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta aiheutuvia seurauksia.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta, jonka mukaan oikeudenmukaisuus on hyödyllinen strategia, jolla organisaatio voi hoitaa irtisanomistilanteen mahdollisimman hyvin. Koettu oikeudenmukaisuus toimii silloin keinona, jonka avulla yksilö voi käsitellä irtisanomistilanteen aiheuttamaa uhkaa paremmin ja nähdä tilanteen positiivisemmassa valossa. Tämä tutkimuksen tukee ajatusta, että negatiivisista seurauksista huolimatta työntekijävähennykset voidaan kehystää oikeudenmukaisilla menettelytavoilla työntekijälle tavalla, jolla he näkevät työn menetyksen positiivisemmassa valossa. Tällöin jolloin irtisanomiset voidaan tulkita uhan ja mahdollisten negatiivisten seurausten sijaan mahdollisuutena muuttaa työuran tai jopa oman elämän suuntaa.

Käsillä olevat tulokset viittaavat siihen, että johtajien kannattaa kiinnittää huomiota menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteiden toteutumiseen päätöksentekoprosessin aikana. Käsillä olevien tulosten pohjalta ei ole mahdotonta olettaa, että soveltamalla Leventhalin (1980) periaatteita organisaatio voi lisätä työntekijävähennysten tulkintaa mahdollisuutena. Leventhalin (1980) sääntöjen mukaisesti organisaation kannattaa varmistaa, että 1) kaikilla henkilöillä, joita päätökset koskevat, on mahdollisuus sanoa mielipiteensä päätöksenteon aikana, 2) päätöksentekijän omat intressit, asenteet ja käsitykset eivät vaikuta päätöksentekoon, 3) tehty päätös perustuu mahdollisimman validiin tietoon ja tietoihin perustuvaan mielipiteeseen, 4) irtisanotulla on mahdollisuus tarkistaa itseään koskeva arviointi ja tiedot 5) menettelytapa on samanlainen ja samalla tavalla toteutettu ajankohdasta riippumatta ja jaon perusteet ovat samanlaiset kaikille irtisanotuille, 6) menettelytavat noudattavat moraalisia ja eettisiä arvoja, eivätkä siis sisällä esimerkiksi lahjontaa tai vilppiä.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on kiistatta tärkeä rooli työntekijävähennyksissä. Tämä tutkimus tuo kuitenkin esiin keskijohdon hankalan roolin, jonka organisaation olisi hyödyllistä ottaa huomioon. Tutkimusten mukaan keskijohto tuntee työntekijävähennystilanteen usein emotionaalisesti raskaana sekä uhkaavana (O'Neill & Lenn, 2005). Tämän tutkimuksen keskijohdon käänteinen oikeudenmukaisuusvaikutus antaa osviittaa sille, että organisaation kannattaa panostaa keskijohdon psyykkiseen tukemiseen työntekijävähennysten aikana. Erityisesti silloin, jos organisaatio sulkee kokonaisia toimintoja tai

yksikköjä, kannattaa organisaation panostaa siihen, että keskijohdolla on saatavilla riittävästi erilaisia tukipalveluita. Työntekijävähennysten aikana olisi tämän tutkimuksen valossa tärkeää painottaa positiivisen orientoitumisen merkitystä ja tarjota tukea emotionaalisesti haastavan tehtävän käsittelyyn.

Lopuksi tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiemman vaihtoehtoisia HR –järjestelyitä tutkineiden tutkimusten kanssa (ks. Bennet ym., 1995). Näiden tutkijoiden mukaan irtisanotuille suunnatut vaihtoehtoiset HR –ohjelmat voivat olla apukeino, jolla yritykset voivat hillitä psykologisen sopimuksen katkeamisen aiheuttamia inhimillisiä vahinkoja, kuten itseen kohdistuvaa epävarmuutta ja uhan tuomaa ahdistusta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa ajatuksen kanssa, että vaihtoehtoiset HR – ohjelmat, erityisesti huolenpitoon keskittyvät ohjelmat (*care taking programs*) voisivat olla yksi keino positiiviseen orientoitumisen ja mahdollisuuden tulkinnan kannustamiseen.

Käsillä olevat tutkimustulokset kehottavat organisaation johtajia harjoittamaan oikeudenmukaisia menettelytapoja ja tarjoamaan keskijohdolle psyykkistä tukea työntekijävähennysstrategian toteuttamiselle. Lisäksi tutkimustulokset kannustavat organisaatioita kehystämään työntekijävähennykset työntekijöille mahdollisuudeksi oikeudenmukaisten menettelytapojen avulla. Tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa, että sosiaalisen tukiohjelman ja oikeudenmukaisuuden avulla organisaatio voi kannustaa irtisanottuja orientoitumaan positiivisesti irtisanomistilanteeseen. Tämä antaa viitteitä siihen, että optimismin lisääminen on yksi tärkeimmistä asioista, joka kannattaa ottaa huomioon työntekijävähennysten toteuttamisessa.

9.6 Lopuksi

Käsillä oleva tutkimus tarjoaa uutta tietoa työntekijävähennysten psykososiaalisista seurauksista oikeudenmukaisuuden ja organisaatiomuutoksen tutkimuskentälle. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Lindin ja van den Bosin (2002) epävarmuuden hallintamallin oletuksia osoittamalla, että organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on mahdollista vaikuttaa epävarmuuden hallintakykyyn työntekijävähennystilanteessa. Samastumisen moderaatiovaikutusta koskeva tulos tukee oletusta, jonka mukaan identiteettiin

liittyvät seikat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden hallintakyvyn väliseen yhteyteen. Tämä tulos tuo esille kysymyksen oikeudenmukaisuuden tietoa välittävästä roolista ja ehdottaa oikeudenmukaisuusheuristiikan teorian ryhmäarvomallin rinnalle mahdolliseksi selittäjäksi sille, miksi samastuminen vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemuksiin.

Käsillä olevat tulokset nostavat esille keskijohdon hankalan roolin työntekijävähennyksissä ja antaa osviittaa sille, että tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia lisää organisaation ja keskijohdon oikeudenmukaisuuden vaikutuksia erikseen. Tulevaisuudessa olisi lisäksi hyödyllistä tutkia jaon ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden vaikutusta epävarmuuden hallintakykyyn. Oikeudenmukaisuusheuristiikan mukaan ihmiset tekevät kognitiivisia päätelmiä kokonaisvaltaisesti kaikkien kolmen oikeudenmukaisuus tyyppin pohjalta – jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen. Kaikkea kolmea ei kuitenkaan ole tutkittu paljoakaan aiemmassa tutkimuksessa.

Organisaatiomuutoksen tutkimuksessa uhan tulkintoja on tutkittu enemmän kuin mahdollisuuden tulkintoja. Uhan tutkimisen tärkeyttä irtisanomistilanteessa on perusteltu sillä, että uhan tunteilla voidaan selittää, miten nykyhetken kognitiot vaikuttavat seuraavan päivän asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen (Fugate ym., 2012). Olisi kuitenkin hyvä pitää tulevaisuudessa mielessä, että positiivinen orientoituminen on myös tärkeässä asemassa: positiivisella suhtautumisella on tärkeä rooli uudelleentyöllistymisen ja psykologisen hyvinvoinnin kannalta. Tämä tutkimus vahvistaa tätä aiempaa tutkimusta ja osoittaa, että tulevaisuudessa erityisesti huomion arvoista olisi tutkia uhan rinnalla positiivista orientoitumista muutokseen.

10 LÄHTEET

Abrams, D. & Hogg, M. (1988). Comments on the motivational status on self-esteem in social identity and intergroup discrimination, *European Journal of Social Psychology*, 18, 317 – 334.

Abrams, D. & Hogg, M. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination, *European Journal of Social Psychology*, 18, 317 – 334.

Abrams, D. & Hogg, M. (1998). Prospects for research in group processes and intergroup relations, *Group Processes & Intergroup Relations*, 1(1), 7 – 20.

Aiken, L. & West, S. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.

Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, 25, 293 - 315.

Arnetz, B. (2005). Subjective indicators as a gauge for improving organizational well-being. An attempt to apply the cognitive activation theory to organizations, *Psychoneuroendocrinology*, 30, 1022 – 1026

Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20 – 39.

Ashforth, B. & Mael, F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103 – 123.

Bardi, A., Guerra, V. & Ramdeny, S. (2009). Openness and ambiguity tolerance: their differential relations to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and Individual Differences*, 47, 219 – 223.

Baumeister, R., Tice, D. & Hutton, D. (1989). Self-Presentational Motivations and Personality Differences in Self-Esteem, *Journal of Personality*, 57(3), 547 – 579.

Bennett, N., Martin, C., Bies, R. & Brockner, J. (1995). Coping with a layoff: a longitudinal study of victims, *Journal of Management*, 21(6), 1025 – 1040.

Bies, R. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. Teoksessa Greenberg, S. & Cropanzano, R. (toim.) *Advances in Organizational Justice*, California: Stanford Press, 89 – 112.

Bies, R. & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation on Organizations* 1, 43-55.

Blader, S. (2007). What determines people's fairness judgments? Identification and outcomes influence procedural justice evaluations under uncertainty, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 986-994.

Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T. & Bjorgvinsson, S. (1998). The moderating effect of self-Esteem in reaction to voice: converging evidence from five studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 394 – 407.

Brown, R. (2000). Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges, *European Journal of Social Psychology*, 30(6) 745 – 778.

Cohen-Carash, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278 – 321.

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O. & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytical review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3) 425 – 445.

Colquitt, J., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview, teoksessa Greenberg, J. & Colquitt, J. (toim.) *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah: Erlbaum, 3 – 56.

Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. & Prehar, C. (2004). Accountability for corporate injustice, Human Resource Management Review, *Human Resource Management Review*, 14, 107 – 133.

Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34 – 48.

- Datta, D., Guthrie, J., Basuil, D. & Pandey, A. (2009). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis, *Journal of Management*, 36(1), 281 – 348.
- De Cremer, D., Brebels, L. & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1520 – 1525.
- De Cremer, D. & Sedikides, C. (2005). Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 157 – 173.
- DeFrank, R. & Ivancevich, J. (1986). Job loss: an individual level review and model, *Journal of Vocational Behavior*, 28, 1 – 20.
- Desai, S., Sondak, H. & Diekmann, K. (2011) When fairness neither satisfies nor motivates: The role of risk aversion and uncertainty reduction in attenuating and reversing the fair process effect, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 32 – 45,
- Diekmann, K., Barsness, Z. & Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction, *Social Justice Research*, 17(3), 237 – 255.
- Diekmann, K., Sondak, H. & Barsness, Z. (2007). Does fairness matter more to some than to others? The moderating role of workplace status on the relationship between procedural fairness perceptions and job satisfaction, *Social Justice Research*, 20(2), 161 – 179.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and social identity, *Annual Review of Psychology*, 53, 161 – 186.
- Festinger, L. (1945). A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117 – 140.
- Foster, R. (2010). Resistance, justice and commitment to change, *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3 – 39.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14 – 38.

Fugate, M., Prussia, G. & Kinicki, A. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal, *Journal of Management*, 38(3), 890 – 914.

Greenberg, J. (2006) Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58 – 69.

Gowan, M. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss, *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780 – 798.

Grieve, P. & Hogg, M. (1999). Subjective uncertainty and intergroup discrimination in the minimal group situation, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1, 926 – 940.

Haslam, A. & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions, teoksessa: International Review of Industrial and Organizational Psychology, 20, John Wiley & Sons

Hogg, M. (2001). Social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184 – 200.

Hogg, M., Sherman, D., Dieselhuis, J., Maitner, A. & Moffitt, G. (2007) Uncertainty, entitativity, and group identification, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 135 – 142.

Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social Identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management review*, 25(1), 121- 140.

Johnson, R., Selenta, C. & Lord, R. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175 – 201.

Judge, T. & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80 – 92.

Karren, R. (2012). Introduction to the special issue on job loss, *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 772 – 779.

Karriker, J. (2007). Justice as strategy: the role of procedural justice in an organizational realignment, *Journal of change management*, 7(3-4), 329 – 342.

Koivisto, S., Lipponen, J. & Platow, M. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: the moderating role of leader in-group representativeness, *The Leadership Quarterly*, painossa.

Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, 26(3), 489 – 511.

Koper, G., van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R. & Wilke, H. (1993). Procedural fairness and self-esteem, *European Journal of Social Psychology*, 23, 313 – 325.

Latack, J. & Dozier, J. (1986). After the ax falls: job loss as a career transition, *Academy of Management Review*, 11(2), 375 – 392.

Lind, A., Kray, L. & Thompson, L. (2001) Primacy Effects in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189 – 210.

Lind, A. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa Greenberg, S. & Cropanzano, R. (toim.) *Advances in Organizational Justice*, California: Stanford Press, 56 - 89.

Lind, A., Greenberg, J., Scott, K., & Welchans, T. (2000). The winding road from employee to complainant: situational and psychological determinants of wrongful termination claims, *Administrative Science Quarterly*, 45, 557 – 590.

Lind, A. & van den Bos, K. (2002). When fairness works: toward a general theory of uncertainty management, *Research on organizational behavior*, 24, 181 – 223.

Lipponen, J. (2001). Social identifications, Edita Oy, Helsinki

Leana, C. & Feldman, D. (1995). Finding new jobs after a plant closing: antecedents and outcomes of the occurrence and quality of reemployment, *Human Relations*, 48(12), 1381 – 1401.

Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R. (toim.): *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum, 27 - 55.

Lipponen, J., Koivisto, S. & Olkkonen, M. (2005). Procedural Justice and status judgements: the moderating role of leader ingroup prototypicality, *The Leadership Quarterly*, 16, 517 – 528.

Mael, F. & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103 - 123.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S.(2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43(4) 738 – 748.

McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. & Kinicki, A. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytical study, *Journal of Applied Psychology*, 90, 53 – 76.

Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Molinsky, A. & Margolis, J. (2006). The emotional tightrope of downsizing: hidden challenges for leaders and their organizations, *Organizational Dynamics*, 35(2), 145 – 159.

Monsour-Cole, D. & Scott, S. (1998). Hearing it through the grapevine: the influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions, *Personnel Psychology*, 51, 25 – 54.

- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845 - 855.
- Nummenmaa, L. (2004). Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät, Tammi
- Olkkonen, M. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202 – 215.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73 – 101.
- Ouwerkerk, D. & Ellemers, N. (2002). The benefits of being disadvantaged: performance-related circumstances and consequences of intergroup comparisons, *European Journal of Social Psychology*, 32, 73 – 91.
- Paul, K. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: meta-analyses, *Journal of vocational behavior*, 74, 264 – 282.
- Parzefall, M. (2012). A close call: perceptions of alternative HR arrangements to layoffs, *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 799 – 813.
- Rosenberg, M., Schooler, C. & Schoenbach, C. (1989). Self-Esteem and Adolescent Problems: Modeling Reciprocal Effects, *American Sociological Review*, 54, 6, 1004 - 1018.
- Rosenberg, M., Schooler, C. & Schoenbach, C., Rosenberg, F. (1995). Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes, *American Sociological Review*, 60, 141 – 156.
- Rubin, M. & Hewstone, M. (1998). Social identity theory's self-esteem hypothesis: a review and some suggestions for clarification, *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 40 – 62.
- Rupp, D. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice, *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 89, 925 – 946.

- Schlenker, B. & Leary, M. (1982). Social anxiety and self-presentation: A conceptualization model, *Psychological Bulletin*, 92(3), 641 – 669.
- Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, 34(1), 110 – 135.
- Skinner, N. & Brewer, N. (2002). The dynamics of threat and challenge appraisals prior stressful achievement events, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 3, 678 – 692.
- Skinner, N. & Brewer, N. (1999). Temporal characteristics of evaluation anxiety, *Journal of Anxiety Disorders*, 13, 293 – 314.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, 33, 1 - 39
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa W.G. Austin & S. Worschel (toim.): The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, 33 - 47.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure, *California Law Review*, 66(3), 541 - 566.
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior. Teoksessa E.J. Lawler (toim.): Advances in Group Processes: Theory and Research. Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J, Hogg, M, Oakes, P., Reicher, S. & Wetherell, M. (1987). Rediscovering the Social Group: a Self-Categorization Theory. Oxford, UK: Blackwell.
- Tyler, T. (1989). The psychology of procedural justice: a test of group-value model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 830 – 838.
- Tyler, T. & Blader, S. (2001). Identity and cooperative behavior in groups, *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3) 207 – 226.

Tyler, T. & Blader, S. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity and co-operative behavior, *Personality and social psychology review*, 7(4), 349 – 361.

Tyler, T. & Lind, A. (1992). A relational model of authority in groups, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115 – 191.

Tyler, T. & Blader, S. (2000). Cooperation in groups: *Procedural justice, social identity and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti J., & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees, *Journal of Epidemiol Community Health*, 54, 484 – 493.

van den Bos, K. (2009). Making sense of life: the existential self trying to deal with personal uncertainty, *Psychological Inquiry*, 20, 197 – 217.

van den Bos, K. (2001). Reactions to perceived fairness: the impact of mortality salience and self-esteem on ratings of negative affect, *Social Justice Research*, 14(1), 1 – 23.

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931 – 941.

van den Bos, K., Poortvliet, M., Maas, M., Miedema, J. & van den Ham, E-J. (2005). An enquir Karriker, J. (2007). Justice as strategy: the role of procedural justice in an organizational realignment, *Journal of change management*, 7(3-4), 329 – 342.

van den Bos, K., Wilke, H. & Lind, A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449 – 1458.

van Dierendonck, D. & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing, *British Journal of Management*, 23, 96 – 109.

Van Prooijen, J., Van den Bos, K. & Wilke, H. (2005). Procedural justice and intragroup status: knowing where we stand in a group enhances reactions to procedures, *Journal of experimental Social Psychology*, 41(6), 664 – 676.

Wanberg, C. & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 - 142.

Wiesenfeld B., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural fairness, manager's self-esteem, and managerial behaviors following a layoff, *Organizational behavior and human decision processes*, 83(1), 1 – 32.

Zatzick, C. & Iverson, R. (2006). High involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999 – 1015